

**PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN INOVASI  
TERHADAP PERTUMBUHAN PENJUALAN**  
(Studi Kasus Warung Internet di TELKOM, Tbk DIVRE-IV)



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :  
MURWANTO  
NIM C4A000269**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2002**



*Setifikat*

Saya, *Murwanto*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena ini pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

**MURWANTO**

8 September 2002

## **PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

### **PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN INOVASI TERHADAP PERTUMBUHAN PENJUALAN (Studi Kasus Warung Internet di TELKOM, Tbk DIVRE-IV)**

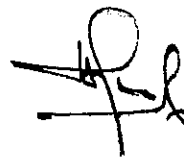
Yang disusun oleh Murwanto, NIM. C4A.000269  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 9 September 2002  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama,



**Drs. Daryono Rahardjo, MM**

Pembimbing Anggota,



**Dr. Dwisetia Poerwono, MSc**

Semarang,      September 2002  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen

**Ketu Program**



**Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kupanjatkan kepada Tuhan YME, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Sarjana Universitas Diponegoro. Judul penelitian yang diajukan adalah **PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN INOVASI TERHADAP PERTUMBUHAN PENJUALAN (STUDI KASUS WARUNG INTERNET DI TELKOM Tbk DIVRE IV)**

Berkenaan dengan hal tersebut, penulis telah banyak mendapatkan bantuan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. Daryono Rahardjo, MM selaku Pembimbing Utama atas segala perhatian, motivasi dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
3. Dr. Dwisetia Poernomo, Msc selaku Pembimbing Anggota atas segala perhatian, motivasi, dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
4. Pihak manajemen PT.TELKOM DIVRE IV yang telah memberi ijin serta kesempatan untuk melakukan penelitian.
5. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu hingga terselesaikannya tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini memerlukan kesempurnaan, oleh karena itu segala saran, kritik dan masukan akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 8 September 2002



Murwanto

NIM C4A000269

## ABSTRAKSI

Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produknya sebagai asumsi dari keberhasilan usahanya di era persaingan bisnis. Pertumbuhan penjualan merupakan salah satu cara mengukur prestasi pasar tersebut. Dengan pertumbuhan penjualan suatu perusahaan akan dapat menunjukkan efektivitas usaha penjualan. Untuk mencapai kinerja penjualan yang superior maka perusahaan dituntut untuk selalu berorientasi pasar dan terus melakukan inovasi.

Budaya perusahaan yang berorientasi pasar oleh para peneliti di bidang pemasaran telah dianggap sebagai elemen kunci dalam mencapai kinerja penjualan yang superior.

Dalam konteks ini, diajukan suatu model untuk menguji pengaruh orientasi pasar dan inovasi terhadap pertumbuhan penjualan.

Penelitian ini menggunakan sampel 100 dari 1151 warung internet di Propinsi Jawa Tengah dan Yogyakarta yang dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Hasil penelitian dengan AMOS 4.00 menunjukkan bahwa budaya orientasi pasar berpengaruh positif terhadap budaya inovasi, sedangkan budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi administrasi dan inovasi teknologi. Dari hasil penelitian lebih lanjut diketahui bahwa inovasi administrasi dan inovasi teknologi berpengaruh nyata terhadap pertumbuhan penjualan.

Hasil komputasi untuk pengujian model menunjukkan hasil yang dapat diterima dengan menggunakan Goodness of Fit yaitu GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), TLI (Tucker Lewis Index) dan CR (Critical Ratio).

## ABSTRACT

Every company needs to know the market achievement from its products as the assumption of its business success in this business competition era. The sales growth constitutes one of the ways to measure such market achievement. With the sales growth a company will be able to show the effectiveness of its sales efforts. In order to achieve superior sales performance, the company is required to always become market oriented and continuously make innovation.

The company culture which is market-oriented has been considered by the marketing researchers as the key element in achieving the superior sales performance.

In this context a model is proposed to test the influence of market orientation and innovation to the sales growth.

The research uses 100 samples out of 1151 population of *warung internet*s located in Central Java and Yogyakarta provinces and is analyzed using Structural Equation Modelling (SEM).

The results of research with AMOS 4.00 show that market orientation culture has a positive influence to the innovation culture, while the innovation culture has a positive influence to the administration and technological innovation. From further research it is found that the technological innovation and administration innovation have real influence to the sales growth.

The results of computation for model testing show that the results can be accepted by using Goodness of Fit i.e., Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Tucker Lewis Index (TLI) and Critical Ratio (CR).

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Abstraksi .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vi
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Gambar .....	x
Daftar Lampiran.....	xi
<b>BAB-I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	9
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	9
1.5 Outline Tesis.....	10
1.7 Kesimpulan .....	11
 <b>BAB-II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
<b>PENELITIAN .....</b>	<b>12</b>
2.1 Pendahuluan.....	12
2.2 Orientasi Pasar .....	12
2.3 Inovasi.....	18
2.4 Pertumbuhan Penjualan .....	24
2.5 Hipotesis.....	24
2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	25

<b>BAB-III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
3.1 Jenis dan Sumber Data .....	28
3.2 Populasi dan Sampel .....	28
3.3 Definisi Operasional Variabel .....	31
3.3.1 Variabel Orientasi Pasar .....	31
3.3.2 Variabel Budaya Inovasi .....	32
3.3.3 Variabel Inovasi Teknologi .....	32
3.3.4 Variabel Inovasi Administrasi .....	33
3.3.5 Pertumbuhan penjualan .....	34
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	37
3.5 Teknik Analisis Data.....	38
3.5.1 Analisis Kualitatif.....	38
3.5.2 Analisis Kuantitatif .....	38
 <b>BAB-IV ANALISIS DATA .....</b>	 <b>48</b>
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	48
4.2 Proses dan Hasil Analisis Data .....	52
4.2.1 Proses Analisis Data.....	52
4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ).....	54
4.2.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori .....	54
4.2.3 <i>Structural Equation Modelling</i> .....	55
4.2.4 Evaluasi Normalitas Data .....	58
4.2.5 Evaluasi Outliers .....	59
4.2.5.1 Univariate Outliers .....	50
4.2.5.2 Multivariate Outliers .....	61
4.2.6 Evaluasi atas <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i> .....	61
4.2.7 Pengujian terhadap Nilai Residual .....	62
4.2.8 Uji Reliability dan Variance Extract .....	63
4.2.8.1 Uji Reliability .....	63
4.2.8.2 Variance Extract .....	65
4.3 Pengujian Hipotesis .....	67



4.3.1	Pengujian Hipotesis-1 .....	67
4.3.2	Pengujian Hipotesis-2 .....	67
4.3.3	Pengujian Hipotesis-3 .....	68
4.3.4	Pengujian Hipotesis-4 .....	68
4.3.5	Pengujian Hipotesis-5 .....	68
4.4	Kesimpulan Bab-IV .....	69
 <b>BAB-V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....</b>		<b>70</b>
5.1	Kesimpulan Hipotesis .....	70
5.1.1	Kesimpulan Hipotesis-1 .....	70
5.1.2	Kesimpulan Hipotesis-2 .....	71
5.1.3	Kesimpulan Hipotesis-3 .....	72
5.1.4	Kesimpulan Hipotesis-4 .....	73
5.1.5	Kesimpulan Hipotesis-5 .....	74
5.2	Kesimpulan Masalah Penelitian .....	75
5.2.1	Kesimpulan Masalah Penelitian-1 .....	75
5.2.2	Kesimpulan Masalah Penelitian-2 .....	76
5.2.3	Kesimpulan Masalah Penelitian-3 .....	77
5.3	Implikasi Teoritis .....	78
5.4	Implikasi Manajerial .....	80
5.5	Limitasi .....	82
5.6	Agenda Penelitian Mendatang .....	83

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Persentase ISP yang digunakan .....	2
Tabel III.1	Warung Internet berdasarkan Strata .....	30
Tabel III.2	Kesatuan Model Variabel Penelitian .....	35
Tabel III.3	Penentuan Variabel Dependen – Independen .....	36
Tabel III.4	Definisi Operasional Variabel .....	36
Tabel III.5	Model Pengukuran .....	42
Tabel III.6	Goodness of Fit Indexs .....	45
Tabel IV.1	Data Pengguna Internet Tahun 2001.....	51
Tabel IV.2	Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	52
Tabel IV.3	Standardized Regression Weight .....	55
Tabel IV.4	Standardized Regression Weight (SEM) .....	57
Tabel IV.5	Indeks Pengujian Kelayakan (SEM) .....	58
Tabel IV.6	Normalitas Data .....	59
Tabel IV.7	Descriptive Statistics .....	60
Tabel IV.8	Standardize Residual Co variances .....	62
Tabel IV.9	Hasil Perhitungan Reliability & Variances Extract .....	66
Tabel IV.10	Kesimpulan Hipotesis .....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1	Marketshare ISP (Dial-up) 2001 DIVRE-IV .....	3
Gambar I.2	Market Share ISP (Dedicated) 2001 DIVRE-IV .....	4
Gambar I.3	Pendapatan Internet 2000-2001 .....	5
Gambar I.4	Distribusi Pengguna Sijiwae.net .....	6
Gambar I.5	Distribusi Tagihan Sijiwae.net .....	7
Gambar II.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	27
Gambar III.1	Variabel Orientasi Pasar .....	31
Gambar III.2	Variabel Budaya Inovasi .....	32
Gambar III.3	Variabel Inovasi Teknologi .....	33
Gambar III.4	Variabel Inovasi Administrasi .....	33
Gambar III.5	Pertumbuhan Penjualan .....	34
Gambar III.6	SEM, Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi terhadap Pertumbuhan Penjualan .....	41
Gambar IV.1	Analisis Faktor Konfirmatori .....	54
Gambar IV.2	Structural Equation Modeling .....	56

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Daftar Referensi
2. Form Angket Penelitian
3. Data-data

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah.**

Deregulasi perundangan yang berdampak langsung kepada TELKOM adalah Undang-Undang Nomor 5/1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Tidak Sehat yang sangat berpengaruh pada bisnis TELKOM, dimana selama ini TELKOM memegang hak monopoli. Undang-Undang Nomor 8/1999 tentang Perlindungan Konsumen yang menuntut pelaku bisnis, termasuk TELKOM, untuk memberi pelayanan yang prima, baik dari sisi produk maupun pelayanan serta kejujuran dan kepastian kepada pelanggan. Undang-Undang Nomor 22/1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-Undang Nomor 25/1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah, yang berdampak pada struktur bisnis perusahaan yang selama ini tersentralisasi di pusat menuju pada desentralisasi dan pemberian otonomi yang lebih luas pada unit-unit usaha di daerah, mengingat peluang bisnis dan pusat sumber keuangan beralih di daerah-daerah, serta Undang-Undang Nomor 36/1999 tentang Telekomunikasi serta cetak biru (blue print) telekomunikasi yang mengatur kembali peta bisnis telekomunikasi Indonesia. Dalam cetak biru dimuat hal-hal sebagai berikut : kemungkinan penerapan konsep dua raksasa (two giants), hak eksklusivitas; privatisasi TELKOM; serta penyelesaian Kerjasama Operasi (KSO) jangka panjang.

Struktur industri telekomunikasi diarahkan pada struktur yang lebih kompetitif untuk layanan telephony skala penuh dengan tahap awal diarahkan pada struktur oligopoliy. Pemerintah berupaya agar dalam memasuki lingkungan usaha yang kompetitif dimulai dengan membesarkan INDOSAT dan TELKOM, agar irama kompetisi awal dapat terkendali, namun dapat meminimalkan kemungkinan masalah

akibat berlakunya UU anti monopoli, serta memberikan solusi terhadap masalah Kerjasama Operasi (KSO) secara jangka panjang. Daerah kompetisi dalam waktu singkat diperkirakan hanya akan terjadi pada area gemuk diseperti pasar TELKOM, yang terbukti rawan terhadap kelambanan TELKOM dan teknologi baru.

Untuk bidang usaha selain layanan telephony seperti dalam bidang mobile, internet dan multimedia akan langsung liberal. Oleh karena itu, mutlak diperlukan strategi yang tepat bagi TELKOM untuk dapat memimpin persaingan dan mempertahankan tingkat volume serta pertumbuhan pendapatan, sehingga pada tahun 2004 TELKOM telah dapat memposisikan diri terjun dalam era kompetisi penuh (Corporate Strategic Scenario 2001–2004; 1-2).

Di bidang internet, Internet Service Provider (ISP) telah tumbuh dan berkembang sehingga terjadi pasar persaingan, dari hasil survey majalah Tempo diketahui perbandingan prosentase ISP yang digunakan di Indonesia seperti dalam Tabel Persentase ISP dibawah ini.

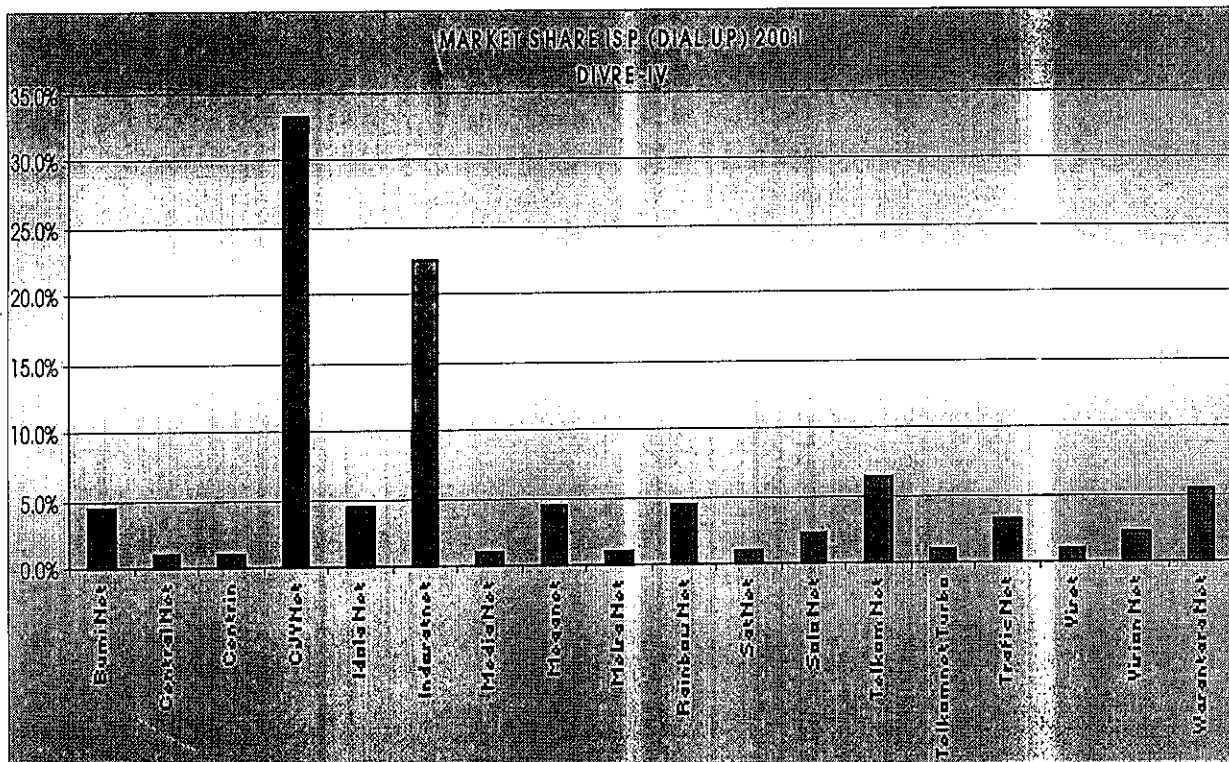
**Tabel I.1 : Persentase ISP yang digunakan**

<b>ISP apakah yang Anda gunakan?</b>	
■ Telkomnet	17%
■ Indonet	15%
■ Indosat	14%
■ CBN	11%
■ Radnet	11%
■ Centrin	9%
■ IBM	7%
■ Dnet	6%

Sumber : Majalah Tempo, Maret 2000.

Di Divisi Regional - IV yang wilayahnya meliputi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, sejak awal tahun 1999 telah mengoperasikan jasa Internet dengan nama Sijiwae.net. Dalam melayani pelanggannya Sijiwae.net bisa diakses dengan dua cara yaitu Dial-up bagi segmen perorangan (kecil) dan Dedicated bagi segmen korporat atau bagi calon ISP yang akan diretailkan. Porsi pasar untuk Sijiwae.net dial-up ditampilkan pada Gambar I.1 Marketshare ISP (Dial Up) 2001 DIVRE-IV.

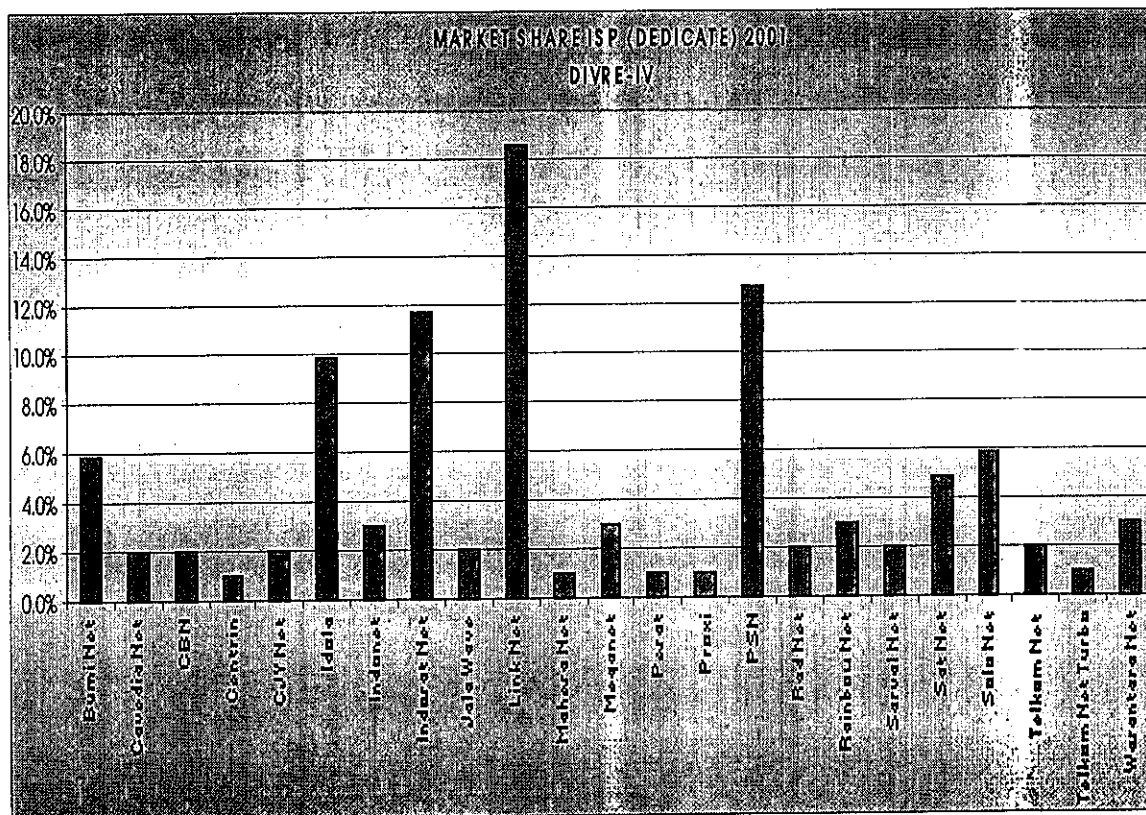
**GAMBAR I.1 :**  
**MARKETSHARE ISP (Dial Up) 2001 DIVRE-IV**



Sumber : Laporan Produk Manajemen DIVRE-IV, diolah

Seperti terlihat pada Gambar I.1 Sijiwae.net mempunyai porsi pasar terbesar, sedang untuk akses Dedicated pasar Sijiwae.net masih diperlukan strategi dan inovasi agar dapat meningkatkan porsi pasarnya (Gambar I.2).

**GAMBAR I.2**  
**MARKET SHARE ISP (Dedicated) 2001 DIVRE-IV**

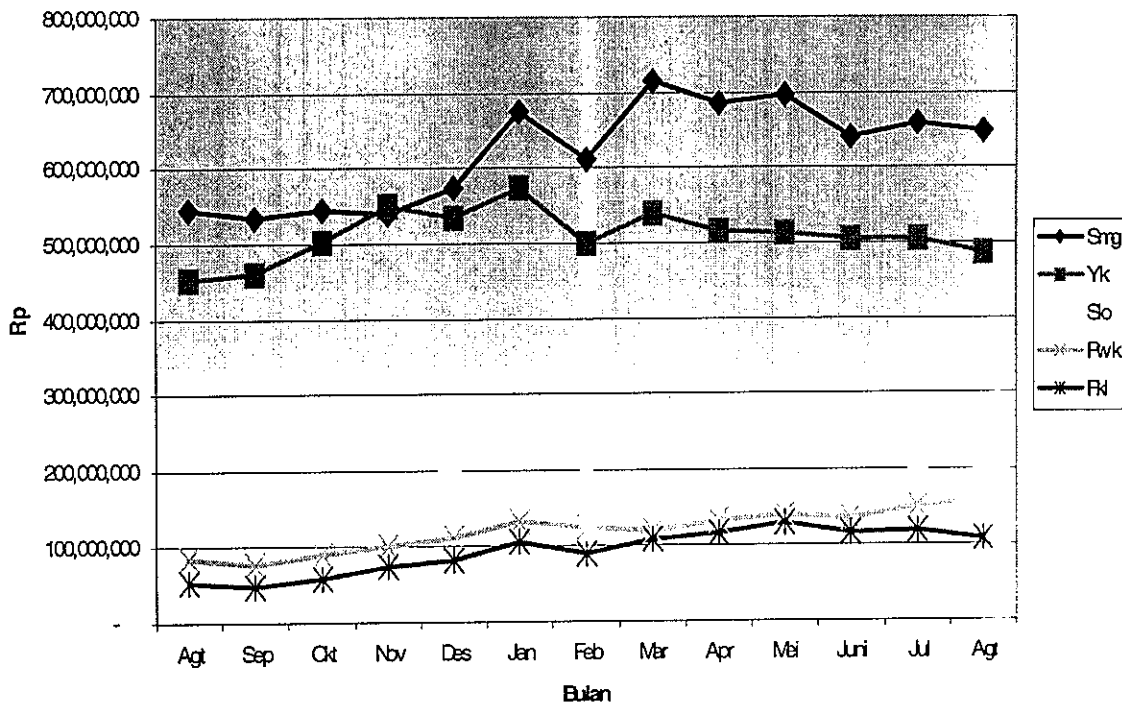


Sumber : Laporan Produk Manajemen Divre-IV, diolah

Berikut ini disajikan data tentang tren pendapatan internet 2000-2001 di Divisi regional IV Jateng & DI Yogyakarta



**GAMBAR I.3 :**  
**PENDAPATAN INTERNET 2000-2001**



Sumber : Laporan Produk Manajemen DIVRE-IV, diolah

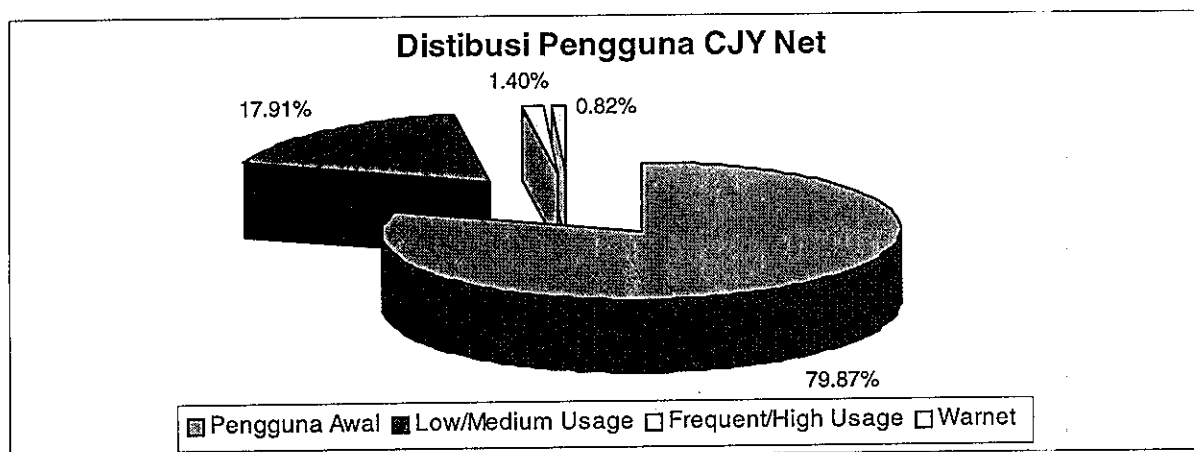
Dari data diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa terjadi masalah yang dapat dilihat dari tren penurunan volume penjualan.

Volume penjualan merupakan sebuah konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi orientasi suatu perusahaan. Orientasi pasar, seperti yang telah banyak dikemukakan oleh para peneliti terdahulu Narver dan Slater, (1990); Ruekert, (1992); Jaworski, Kohli dan Kumar,(1993); Raju, Lonial & Gupta, (1995); Pelham, (1997); Horng & Chen, (1998), memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja pemasaran sebuah perusahaan.

Mereka meyakini bahwa apabila sebuah perusahaan dapat meningkatkan orientasi pasarnya, maka perusahaan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya.

Orientasi pasar banyak dipandang sebagai budaya organisasi yang memandang pasar sebagai stakeholder yang sangat penting, sehingga pasar perlu untuk dimanajementi melalui upaya untuk selalu memperoleh informasi tentang kebutuhan pelanggan baik "kebutuhan yang timbul saat ini maupun kebutuhan potensial yang mungkin timbul dikemudian hari sehingga kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan dan informasi mengenai pesaing perusahaan. Lebih lanjut Pelham (1997) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa meskipun strategi perusahaan dan struktur pasar merupakan hal yang banyak mempengaruhi kinerja perusahaan, namun orientasi pasar memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja perusahaan tersebut.

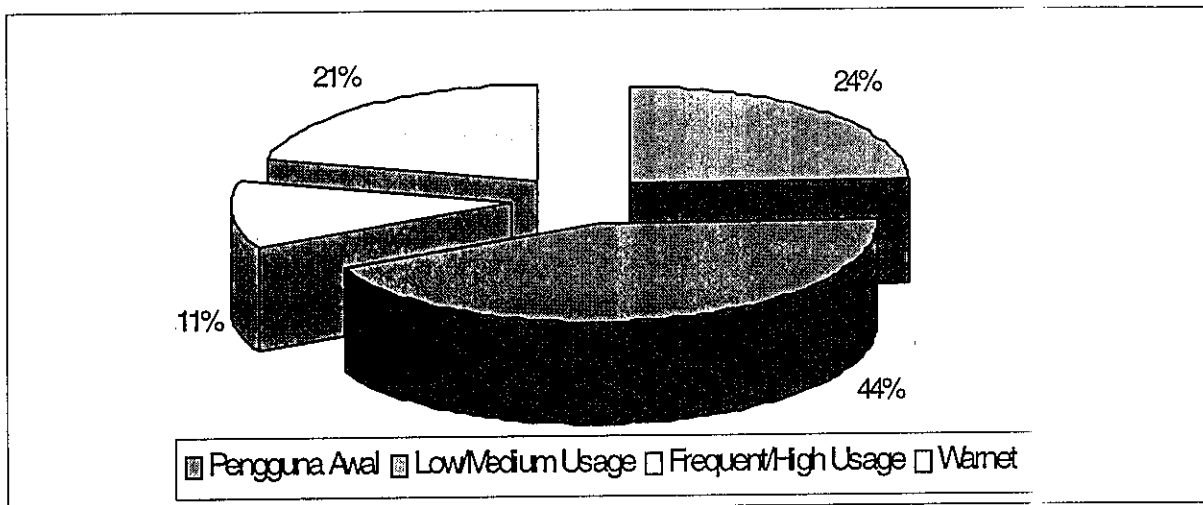
**GAMBAR I.4 :**  
**DISTRIBUSI PENGGUNA Sijiwae.net**



Sumber : Laporan Product Manajemen DIVRE-IV, diolah

Pada gambar I.4 terlihat bahwa pengguna Warung Internet hanya 0.82 % dari total pengguna Sijiwae.net, namun dari segi pendapatan memberi kontribusi sebesar 20, 7 % atau mendekati 21 % dari total pendapatan Sijiwae.net, seperti terlihat pada Gambar I.5 Distribusi Tagihan Sijiwae.net .

**GAMBAR I.5**  
**DISTRIBUSI TAGIHAN Sijiwae.net**



Sumber : Laporan Produk Manajemen

Melihat kedua Gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa, Warung Internet yang dikelola oleh usaha kecil, sangat signifikan pengaruhnya terhadap pertumbuhan penjualan jasa Internet.

Dari data diatas, diketahui bahwa pendapatan jasa internet dipengaruhi oleh volume penjualan (peningkatan pengguna / *user*, peningkatan penggunaan / lama waktu / *usage*), dan bagaimana pengusaha Warung Internet dapat meningkatkan penjualan melalui budaya orientasi pasar dan inovasi. Pada industri telekomunikasi khususnya internet, kecepatan akses / *speed*, tampilan isi / *content* merupakan faktor yang harus selalu dijadikan komitmen sehingga akan dapat menjadi layanan yang unggul dalam persaingan. Untuk itu menarik diteliti orientasi pasar dan inovasi dari warung internet pengaruhnya terhadap pertumbuhan penjualan internet tersebut.

Untuk dapat menanamkan atau mendorong suatu orientasi tertentu pada suatu perusahaan diperlukan adanya tingkat komitmen tertentu dari para pemimpin perusahaan yang dikomunikasikan secara jelas kepada seluruh karyawan perusahaan tentang orientasi yang diterapkan sehingga menjadi budaya perusahaan. Oleh karena

itu budaya perusahaan perlu diteliti peranannya untuk diterapkan sebagai budaya orientasi pasar pada usaha yang dijalankan.

Anil Menon dkk (1999) menulis untuk research berikutnya “ *Innovative culture – we know it when we see it , we know now of its importance to MSM , but we know little about how to create it* ” Han, Kim & Srivastava (1998) menyajikan kerangka pikir sistematis yang mempostulasikan hubungan antara orientasi pasar, inovasi dan kinerja. Mereka secara empiris telah membuktikan bahwa orientasi pasar memfasilitasi inovasi dalam suatu organisasi dan secara positif mempengaruhi kinerja organisasi tersebut.

Atuahene-Gima (1996) melaporkan bahwa hubungan yang signifikan antara inovasi produk dengan orientasi pasar. Lukas dan Ferrell (2000) dalam penelitiannya tentang pengaruh orientasi pasar terhadap inovasi produk mendapati bahwa dimensi-dimensi orientasi pasar berpengaruh terhadap inovasi produk secara bervariasi. Menon, Bharadwaj, Adidam dan Edison (1999) menyatakan bahwa dalam proses pembuatan strategi pemasaran, budaya inovasi merupakan persyaratan yang paling fundamental. Budaya inovasi merupakan sebuah kerangka pemikiran yang kompleks tentang cara melakukan sesuatu yang berpengaruh pada perspektif organisasi tentang bagaimana inovasi dan perubahannya harus dimanajementi.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Seperti yang diuraikan pada latar belakang, permasalahan utama yang dihadapi TELKOM DIVRE-IV adalah terjadinya tren penurunan volume penjualan jasa internet dan masih kecilnya porsi pasar dedicated internet. Atas dasar permasalahan tersebut muncul *research questions* dalam penelitian ini antara lain :

- a. Bagaimana pengaruh orientasi pasar terhadap penjualan pada industri telekomunikasi.
- b. Bagaimana pengaruh budaya inovasi, inovasi teknologi, dan inovasi administrasi terhadap penjualan
- c. Apakah ada perbedaan kekuatan pengaruh antara inovasi teknologi dengan inovasi administrasi pada industri telekomunikasi.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap penjualan
- b. Menganalisis pengaruh budaya inovasi terhadap penjualan
- c. Menganalisis pengaruh inovasi teknologi terhadap penjualan
- d. Menganalisis tingkat perbedaan pengaruh antara inovasi teknologi dan inovasi administrasi terhadap pertumbuhan penjualan.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah :

- a. Mengembangkan kajian mengenai pengaruh orientasi pasar, budaya inovasi, "inovasi teknologi maupun inovasi administrasi terhadap pertumbuhan penjualan pada industri telekomunikasi. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen pemasaran.
- b. Penelitian ini mengungkap dua hal penting yaitu, pertama, pengaruh orientasi pasar yang memiliki dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi terhadap pertumbuhan penjualan. Kedua, mengungkap

pengaruh budaya inovasi, inovasi teknologi dan inovasi administrasi serta perbedaan tingkat pengaruh inovasi teknologi dan inovasi administrasi terhadap penjualan. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan bagi TELKOM.

#### **1.4 Outline Tesis**

Untuk memberikan gambaran isi tesis secara keseluruhan, berikut ini disampaikan outline tesis ini.

Bab I Pendahuluan, menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, Metodologi penelitian, Outline tesis, definisi – definisi utama, dan ditutup dengan kesimpulan dari bab I.

Bab. II Telaah pustaka dan pengembangan model penelitian, yang berisi pendahuluan, uraian tentang orientasi pasar, kinerja pemasaran, dan inovasi, dilanjutkan dengan hipotesis dan kerangka pemikiran teoritis serta definisi operasional variabel dan ditutup dengan kesimpulan dari bab II.

Bab. III. Metode penelitian, yang diawali dengan pendahuluan kemudian dilanjutkan dengan desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, teknik analisis data, desain instrumen penelitian, dan ditutup dengan kesimpulan dari bab III.

Bab. IV. Analisis data, yang diawali dengan pendahuluan dan dilanjutkan dengan pemaparan tentang gambaran umum obyek penelitian, kemudian proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis penelitian dan diakhiri dengan kesimpulan dari bab IV.

Bab. V. Kesimpulan dan implikasi kebijakan, didalamnya diuraikan mulai dari pendahuluan, kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori teori

manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, disampaikan juga mengenai limitasi dan agenda penelitian mendatang (future research, further research)

Pada akhir tesis ini disampaikan daftar pustaka dan lampiran lampiran yang berisikan antara lain hasil komputasi analisis data, kuestioner penelitian serta lampiran lampiran yang lain yang relevan dengan tesis ini.

## **1.5 Kesimpulan**

Bab I merupakan dasar dalam penulisan tesis ini, karena itu dipaparkan tentang latar belakang penelitian yang kemudian melahirkan masalah penelitian, dan atas dasar tersebut dirumuskan tujuan dan kegunaan penelitian. Selanjutnya diajukan metodologi penelitian secara ringkas dan untuk memberikan gambaran isi tesis secara menyeluruh disajikan outline tesis, serta diuraikan juga definisi definisi utama. Atas dasar itu, tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab bab selanjutnya. Justifikasi terhadap masalah penelitian dan hipotesa telah dilakukan dengan menelaah sejumlah literatur dan telaah kritis atas literatur yang relevan diuraikan pada bab II berikut ini.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1 Pendahuluan**

Fokus perhatian manajemen pemasaran adalah pada masalah pelanggan dan pesaing (Ferdinand A.T, 2000). Oleh karena itu perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang orientasi manajemennya terfokus pada dimensi-dimensi perusahaan, pesaing dan pelanggan yang pada gilirannya akan menciptakan superior value dan performance value.

Perusahaan yang sukses akan mengembangkan inovasi yang sejalan dengan kebutuhan pasar. Hal ini disadari bahwa inovasi dalam suatu perusahaan memiliki peranan yang sangat penting sebagai alat untuk kelangsungan hidup, pertumbuhan, menghadapi persaingan yang ketat dan ketidakpastian lingkungan (Gronhang dan Kufmann dalam Han, dkk,1988).

Perusahaan yang memiliki kemampuan berinovasi tinggi akan lebih berhasil dalam merespons lingkungannya dan mengembangkan kemampuan baru sehingga menyebabkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang superior (Hurley dan Hult,1989). Oleh karena itu perusahaan yang ingin memenangkan persaingan dituntut untuk memiliki kemampuan berinovasi yang lebih tinggi serta mengembangkan budaya orientasi pasar.

#### **2.2 Orientasi Pasar**

Orientasi pasar merupakan sebuah filosofi bisnis dan proses perilaku pengelolaan bisnis. Dipandang sebagai sebuah filosofi, sebab orientasi pasar



merupakan pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu (Despande dan Webster, 1993). Itulah sebabnya konsep pemasaran dipandang sebagai filosofi terbaik untuk melakukan bisnis dan merupakan bagian inti dari budaya organisasi yang berhasil (Morgan, 1995, dalam Ferdinand. A.T, 2000).

Oleh karena filosofi bisnis lebih menunjuk pada serangkaian tata nilai dan kepercayaan, sikap budaya perusahaan, maka untuk memberikan kontribusi pada tataran operasional berupa serangkaian aktifitas-aktifitas pengelolaan bisnis, orientasi pasar juga dipahami sebagai perilaku atau aktifitas.

Kohli dan Jaworski (1990) maupun Narver dan Slater (1990) telah banyak membahas orientasi pasar sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kohli dan Jaworski (1990) mendefinisikan Orientasi Pasar sebagai berikut :

*Marketing Orientation is the organisational-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs dissemination of the intelligence across departments and organisational – wide responsiveness to it.*

Dari definisi tersebut Kohli dan Jaworski mengembangkan teorinya dengan menempatkan market intelligence sebagai titik awal dari orientasi pasar. Dissemination intelligence dipandang sebagai proses dan upaya penyebaran informasi pasar pada seluruh komponen organisasi yang diharapkan akan menghasilkan orientasi perilaku bertindak yang sama pada semua bagian organisasi perusahaan agar dapat melayani konsumen secara lebih baik.

Dengan pelayanan kepada konsumen secara lebih baik diharapkan dapat menghasilkan kepercayaan pelanggan yang berkelanjutan.

Narver dan Slater (1990), mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai-nilai yang superior bagi para pelanggan. Selanjutnya Narver dan Slater (1990) menarik kesimpulan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga komponen perilaku yaitu, orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinator antar fungsi yang mengarah pada dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas. Ketiga komponen perilaku itu mempunyai urgensi atau tingkat kepentingan yang sama.

Orientasi pelanggan oleh para peneliti ditempatkan sebagai prioritas tertinggi dalam hal memberikan nilai-nilai superior pada pelanggan. Deshpande, Farley dan Webster (1993) menganggap orientasi pelanggan merupakan hal yang paling fundamental dari budaya perusahaan. Temuan itu dipertegas oleh hasil kajian Peter (1984) dalam Han, Kim dan Srivastara (1998) bahwa kinerja perusahaan yang superior dihasilkan dari satu komitmen terhadap kepuasan total pelanggan, yang dapat disebabkan oleh inovasi berkelanjutan.

Orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup terhadap para pembeli sasaran agar mampu menciptakan nilai yang lebih superior bagi mereka secara kontinyu dan menciptakan penampilan yang lebih superior bagi perusahaan (Slater dan Narver, 1990). Dengan demikian orientasi pelanggan mengharuskan penjual agar memahami mata rantai nilai keseluruhan seorang pembeli (Day dan Wensley, 1988). Melalui orientasi pelanggan, perusahaan memiliki peluang untuk

membentuk persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan nilai-nilai yang dirasakan itu dan pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan pelanggan (Customer Satisfaction).

Untuk itulah Day (1990) menyatakan bahwa memberikan kepuasan pada pelanggan sama halnya dengan mengenali gerak-gerik pesaing. Pada dasarnya kedua orientasi ini (orientasi pelanggan dan orientasi pesaing) secara filosofi harus dapat berjalan seimbang dalam proses pemasaran.

Memang disadari bahwa seorang marketer memiliki dua cara menciptakan nilai untuk pelanggan. Pertama, meningkatkan keuntungan bagi pelanggan dalam kaitan dengan biaya - biaya pelanggan. Kedua, mengurangi biaya-biaya pelanggan dalam kaitan dengan keuntungan penjual. Dalam kerangka ini orientasi pelanggan diarahkan pada kemampuan memahami biaya-biaya yang dikeluarkan dan biaya-biaya yang didapatkan dalam proses penjualan secara tepat dan tetap mempertimbangkan keuntungan penjualan sekaligus pembentukan customer value yang positif.

Kemampuan penjual memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan akan membantu memahami siapa pelanggan potensialnya saat ini dan siapa pelanggan yang akan datang, apa yang mereka inginkan dan apa yang mungkin mereka inginkan dimasa datang, apa yang mereka rasakan saat ini dan apa yang mungkin mereka rasakan dimasa yang akan datang sebagai pemuas yang relevan dengan keinginan-keinginan pelanggan (Slater dan Narver, 1990). Perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (Customer Satisfaction Orientation) umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsif, misalnya melalui

kebijakan purna jual serta kecepatan dalam memberi tanggapan terhadap keluhan-keluhan pelanggan (Ferdinand, AT, 2000).

Secara prinsip orientasi pelanggan dan orientasi pesaing merupakan dua dimensi yang saling terkait, tidak terpisahkan dan merupakan kesatuan dalam konsep orientasi pasar. Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas - kapabilitas dan strategi jangka panjang, baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing-pesaing utama potensial (Day dan Wensley,1998, Porter,1980,1985). Oleh karena itu tenaga penjualan harus berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi informasi itu pada fungsi-fungsi lain dalam perusahaan dan mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi yang mereka kembangkan.

Koordinasi antar fungsi adalah komponen aspek ketiga dari komponen perilaku orientasi pasar yang diidentifikasi Slater dan Narver (1990). Koordinasi antar fungsi ini menjadi sangat penting bagi kelangsungan perusahaan yang ingin memberikan kepuasan pada pelanggan sekaligus memenangkan persaingan dengan cara mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat. Langkah ini sekaligus merupakan kemampuan perusahaan dalam menangkap umpan balik dari pelanggan, merespon dan memberikan pelayanan yang prima dikemudian hari (Kohli dan Jaworski,1990).

Keterbukaan dan komunikasi antar fungsi sangat diperlukan dalam usaha memberikan tanggapan kepada pelanggan. Permasalahan yang muncul dari satu

fungsi dapat dibantu analisis dan pemecahannya dari fungsi-fungsi lainnya secara profesional dan konsepsional. Demikian pula terhadap masalah-masalah yang tidak dapat dipecahkan pada salah satu bagian dapat didiskusikan dan diambil langkah-langkah penyelesaian melalui koordinasi fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan. Langkah ini perlu dibiasakan dalam budaya perusahaan agar karyawan tidak menutup diri, tidak berani mengambil inisiatif dan takut. mengambil resiko (Zaltman, Duncan dan Holbek, 1973 dalam Han, dkk, 1998). Garis besar pernyataan ini ialah bahwa keterbukaan dan komunikasi dalam perusahaan akan berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan dalam memberikan tanggapan terhadap pelanggan.

Koordinasi antar fungsi yang efektif diharapkan mampu menggerakkan partisipasi secara aktif masing-masing bidang untuk mencapai tujuan umum perusahaan. Untuk itu diperlukan dukungan yang efektif dan kepemimpinan yang andal dan mengkoordinasikan antar fungsi, dukungan dan partisipasi antar bidang fungsional dan sikap interdependensi (ketergantungan) antar fungsi. Hal ini diarahkan agar masing-masing bidang fungsional mampu mengenali kelebihan-kelebihannya dan dapat bekerjasama dengan bidang lain secara efektif.

Bila disimak lebih mendalam orientasi pelanggan dan orientasi pesaing sesungguhnya mencakup semua kegiatan yang ditujukan untuk mendapatkan informasi mengenai pembeli dan pesaing dalam pasar target. Atas dasar itu informasi dikembangkan dan disebarakan melalui koordinasi antar fungsi dalam organisasi perusahaan.

Sejalan dengan pendapat para ahli tersebut diatas yang mengungkapkan bahwa sebagai budaya perusahaan yang positif, orientasi pasar dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan melalui budaya inovasi. Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H1 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap budaya inovasi**

### **2.3 Inovasi**

Secara konvensional istilah inovasi diartikan sebagai terobosan yang berkait dengan produk-produk baru. Thompson (1965) dalam Hurley dan Hult (1998) mendefinisikan bahwa inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk, atau proses baru. Sejalan dengan pendapat tersebut Amabile, dkk, (1996) mengatakan bahwa inovasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan. Sedangkan Hurley dan Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan.

Berdasarkan pengalaman empiris, dengan pasar yang bersifat dinamis, maka hampir tidak mungkin menemukan sebuah industri yang tidak terlibat dalam inovasi yang berkelanjutan. Oleh karena itulah inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan mendasar yang pada gilirannya akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan demikian inovasi merupakan sebuah fungsi penting dari manajemen karena inovasi akan menentukan suatu kinerja bisnis yang superior. Inovasi menjadi semakin

bertambah penting sebagai satu alat untuk kelangsungan hidup, bukan hanya pertumbuhan tetapi juga dalam persaingan yang semakin hebat dan ketidakpastian lingkungan (Gronhaug dan Kaufmann, 1988 dalam Han, dkk, 1988).

Selanjutnya Hurley & Hult (1998) mengajukan dua konsepsi inovasi yaitu *keinovatifan* dan *kapasitas untuk berinovasi*. Keinovatifan adalah fikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai sebuah aspek kultur perusahaan. Sedangkan kapasitas untuk berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses, atau produk baru secara berhasil.

Keinovatifan sebagai sebuah aspek budaya perusahaan, pada hakekatnya adalah keterbukaan terhadap inovasi, yang ditentukan oleh apakah anggota perusahaan mau menerima atau menolak terhadap inovasi. Dengan demikian keinovatifan adalah ukuran dari orientasi perusahaan terhadap inovasi.

Sejalan dengan pendapat para ahli tersebut diatas, Menon, Bharadhwaj, Adadam dan Edison (1999), menggunakan istilah budaya inovasi yaitu suatu cara bagaimana inovasi dan perubahan dikelola. Pendapat tersebut menekankan pada sifat penemuan, keterbukaan terhadap ide baru, dan pengambilan keputusan yang cepat. Budaya inovatif mendukung dalam membuat keputusan strategi pemasaran, karena kultur inovatif menciptakan suasana yang mendorong pencarian berbagai jenis pilihan dan solusi baru. Menurut Hurley & Hult (1998) ada empat dimensi yang membentuk kultur inovasi, yaitu partisipasi pengambilan keputusan, power sharing, dukungan dan kerja sama, serta pembelajaran dan pengembangan. Disamping itu budaya inovasi juga mendorong eksplorasi dan eksperimentasi untuk mengembangkan bisnis baru dalam bisnis yang sudah ada dan pembaharuan

bisnis yang tengah berlangsung (Slater & Narver, 1995). Sejalan dengan pernyataan tersebut, Barney (1991) menyatakan bahwa perusahaan yang inovatif berhasil karena mereka mengeksploitasi dan mendongkrak kemampuan utamanya dengan cara yang unik dan unggul. Oleh karena itu hipotesis kedua yang diajukan adalah :

## **H2 : Budaya Inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi teknologi**

Keinovatifan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kapasitas inovasi (Hurley & Hult, 1998). Sedangkan Menon dkk., (1999), dalam studinya menemukan bahwa kultur inovatif berhubungan secara positif dengan tujuh komponen *Marketing Strategy Making* (MSM). MSM dalam prosesnya akan ikut menentukan market performance. Peneliti yang lain menemukan bahwa budaya inovasi terbukti berkorelasi positif terhadap kinerja.

Kapasitas inovasi berkaitan dengan apa yang disebut sebagai kapasitas penyerapan. Kapasitas ini dapat diukur dengan jumlah inovasi perusahaan yang bisa digunakan atau diterapkan secara berhasil. Perusahaan yang memiliki kapasitas yang lebih besar untuk berinovasi mampu untuk membuat keunggulan kompetitif dan mencapai tingkat kinerja yang lebih besar. Keinovatifan dalam kultur perusahaan, akan memfasilitasi penerapan inovasi (kapasitas inovasi) apabila ada sumber daya yang mencukupi. Perusahaan dengan kapasitas berinovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungannya dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang superior (Hurley & Hult, 1998).



Rogers (1983) dalam Hadjimanolis (2000), menggunakan istilah daya inovasi sebagai tingkat kecepatan suatu individu atau sub unit dalam mengadopsi ide-ide baru dibandingkan anggota-anggota lain dalam suatu sistem. Tolok ukur daya inovatif dalam hal ini adalah lamanya waktu adopsi, pendapat subjektif penilaian pakar, dan banyaknya inovasi yang diadopsi oleh perusahaan dari sejumlah pilihan inovasi yang ada. Hasil penelitian tersebut juga menemukan bahwa daya inovatif tidak dipengaruhi oleh usia perusahaan, pengalaman bisnis tetapi lebih banyak dipengaruhi oleh pendidikan dan kosmopolitanisme. Oleh karena itu peranan penelitian dan pengembangan perusahaan akan lebih menentukan. Perusahaan yang inovatif akan lebih memusatkan perhatiannya pada litbang dibandingkan pada perusahaan yang kurang inovatif (Hadjimanolis,2000). Oleh karena itu hipotesis ketiga yang diajukan adalah sebagai berikut :

### **H3 : Budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi administrasi**

Inovasi teknologi berkaitan dengan produk, jasa, teknologi proses produksi (Damanpour,1991), inovasi tersebut berkaitan dengan aktifitas kerja dasar dan dapat melibatkan produk atau proses. Inovasi produk dapat digolongkan kedalam tiga kategori dasar :

- a. Tambahan tambahan lini, adalah produk-produk yang masih dikenal organisasi bisnis tetapi baru bagi pasar.
- b. Produk-produk yang sama, artinya produk yang dianggap baru bagi organisasi bisnis tetapi dikenal oleh pasar yaitu peniruan dari produk-produk pesaing.

- c. Produk-produk yang baru bagi pasar, artinya produk dianggap baru baik oleh organisasi bisnis dan pasar.

Hadjimanolis (2000), dalam studinya mengemukakan bahwa perusahaan yang menggunakan lebih banyak sumber informasi teknologi cenderung lebih inovatif. Pemantauan lingkungan nampaknya merupakan faktor positif yang mendorong terjadinya inovasi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kim, dkk, (1993) juga menyimpulkan bahwa pemantauan lingkungan dan ide-ide inovasi teknologi baru, informasi teknologi dan sebagainya, terkait sangat signifikan dengan inovasi teknologi. Salah satu tolok ukur dari keberhasilan suatu perusahaan adalah dari kinerjanya. Suatu inovasi akan dikatakan berhasil apabila dapat menghasilkan kinerja yang superior. Han, kim & Srivastava, (1998), mengemukakan bahwa kinerja perusahaan yang superior dihasilkan dari satu komitmen terhadap kepuasan total pelanggan, yang bisa disebabkan oleh inovasi yang berkelanjutan.

Selanjutnya dikemukakan juga bahwa inovasi teknologi memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap pertumbuhan penjualan. Oleh karena itu hipotesis keempat yang diajukan adalah :

**H4 : Inovasi teknologi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan**

Menurut Damanpour (1991) inovasi administrasi berkaitan dengan struktur organisasional, dan proses administrasi dari sebuah organisasi. Sejalan dengan pendapat Damanpour dan Evan (1984) bahwa inovasi-inovasi teknologi tidak selalu menganjurkan inovasi-inovasi administrasi. Namun adopsi dari inovasi

teknologi perlu diikuti satu prasyarat yaitu adanya inovasi administrasi, yang lebih terbuka bagi ide ide yang baru . Sekalipun inovasi administrasi tidak selalu terjadi atau tidak nampak seperti halnya inovasi teknologi, pengaruh kuat mereka terhadap kinerja perusahaan sama pentingnya, baik langsung maupun tidak langsung (Damanpour dan Evan, 1984) Adopsi yang seimbang inovasi teknologi dan administrasi akan menjamin keseimbangan antara sistem teknologi dan struktur administrasi. Pendapat tersebut didukung oleh Hadjimanolis (2000) yang menyatakan bahwa para pakar lebih suka menggunakan inovasi multipel karena dapat memberikan kriteria yang lebih handal daripada inovasi tunggal yang dapat mengakibatkan bias penilaian. Mendukung pernyataan tersebut, Damanpour (1991) dalam studinya mengemukakan bahwa kinerja organisasional akan lebih berhasil apabila dikembangkan beberapa macam tipe inovasi yang berbeda yang saling mendukung.

Ukuran keberhasilan inovasi administrasi akan sangat tergantung dari kinerja yang dihasilkan oleh inovasi tersebut. Hasil penelitian Han, Kim dan Srivastava (1998) menunjukkan bahwa inovasi administrasi memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap pertumbuhan penjualan. Disamping itu teknis dan administratif berinteraksi secara positif satu sama lain memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja pemasaran. Oleh karena itu hipotesis kelima yang diajukan adalah :

**H5 : Inovasi administrasi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan.**

## **2.4 Pertumbuhan penjualan**

Pertumbuhan penjualan merupakan salah satu faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran maupun kinerja keuangan (Ferdinand A. T, 2000).

Konsepsi marketing performance sampai saat ini terbagi dalam dua kelompok penganut. Pertama, golongan penganut konsep marketing performance yang menyatakan bahwa marketing performance dinyatakan sebagai marketing attractiveness yang meliputi market share relatif, profitabilitas, dan aspek-aspek lain yang berkait seperti Return On Sales (ROS), Return On Investment (ROI), dan sebagainya. Kedua, golongan penganut konsep marketing performance tiga variabel, yang dipelopori oleh Burke (1984). Konsep yang dikutip oleh Kotabe (1990) menyatakan bahwa marketing performance mencakup market share relatif, tingkat pertumbuhan penjualan dan profitabilitas (Permadi, 1998).

Mengikuti studi terdahulu, penelitian ini menggunakan pertumbuhan penjualan untuk mengukur hasil akhir dengan menghitung prosentasi pertumbuhan penjualan tahun ini dibandingkan tahun lalu tanpa memperhitungkan aspek-aspek keuangan seperti ROS dan ROI.

## **2.5 Hipotesis**

Dari uraian tersebut diatas maka kesimpulan hipotesis adalah sebagai berikut ;

H1 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap budaya inovasi

H2 : Budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi teknologi

H3 : Budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi administrasi

H4 : Inovasi teknologi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan

H5 : inovasi administrasi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan

## 2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil telaah terhadap berbagai literatur mengenai teori-teori baku dan pengembangan-pengembangan baru dalam bidang manajemen pemasaran, diperoleh justifikasi sebagai berikut :

1. Orientasi pasar adalah sebuah budaya perusahaan yang menempatkan pasar sebagai kunci kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karenanya dalam rangka mempertahankan tingkat pertumbuhan perusahaan di tengah persaingan yang semakin kompleks, pasar harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis, dengan cara menggali informasi dan mengenali kebutuhan pelanggan sehingga produk dan jasa yang dihasilkan memberikan kepuasan bagi pelanggan. Disamping itu pasar harus didekati dengan cara menggali informasi mengenai karakteristik dan latar belakang pelanggan sehingga antisipasi terhadap pasar dapat dilakukan secara proposional. Utamanya pasar harus dilayani dengan baik bila perusahaan secara menyeluruh bersifat responsif terhadap tuntutan pelanggan dan pesaing dalam pasar.

Pertumbuhan penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang telah diketahui ditingkat konsumsi rata-rata yang tetap, besaran

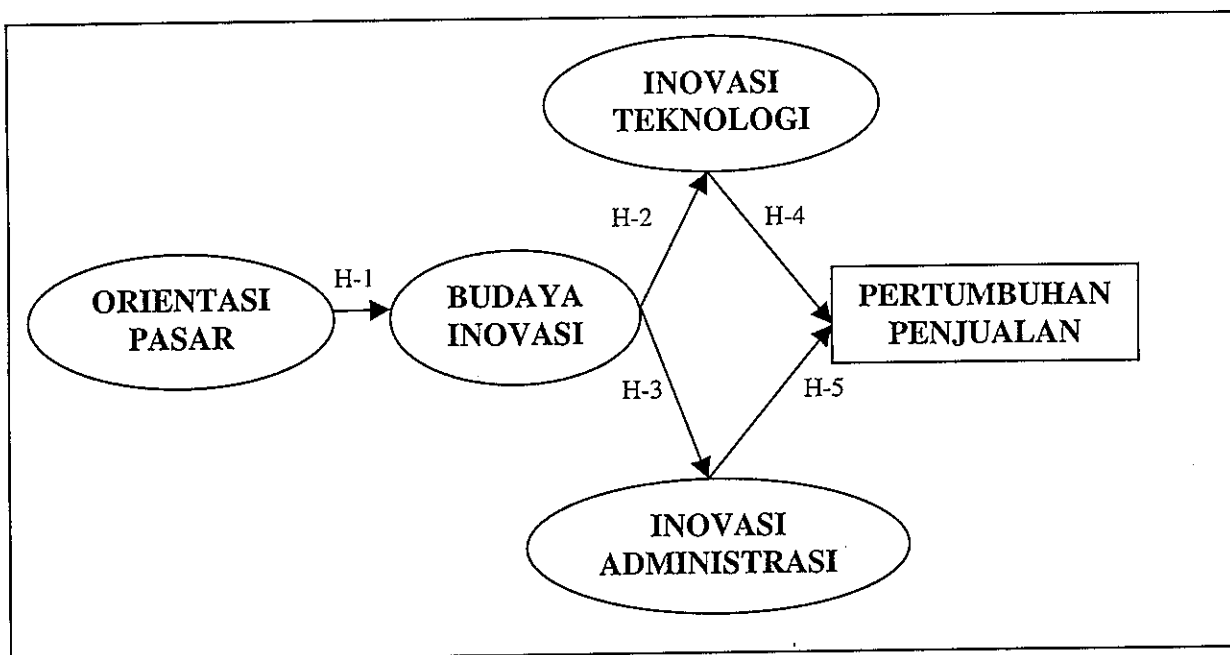
volume penjualan dapat ditingkatkan. Bukti empirik menunjukkan bahwa bagi manajemen pemasaran, tingkat pertumbuhan penjualan lebih penting daripada sekedar jumlah pelanggan yang dimiliki.

2. Secara teoritis, terdapat banyak justifikasi empirik bahwa diduga terdapat hubungan yang kuat dan kausal antara orientasi pasar dan pertumbuhan penjualan. Diduga bahwa semakin tinggi tingkat orientasi pasar dikembangkan sebagai budaya perusahaan, semakin besar peluang sukses untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan.
3. Teori-teori manajemen memberi dukungan bahwa perusahaan yang inovatif akan lebih berhasil dalam merespon lingkungannya dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu patut diduga bahwa budaya inovasi akan memberikan kontribusi yang positif pada peningkatan penjualan.
4. Secara teoritis disebutkan bahwa kepuasan total pelanggan dihasilkan dari pertumbuhan penjualan yang superior sebagai akibat dari inovasi yang berkelanjutan. Titik berat inovasi menyangkut produk-produk, dan teknologi proses produksi. Karena itu dapat diduga bahwa inovasi teknologi akan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan.
5. Disamping itu para ahli marketing berpendapat bahwa komponen administrasi organisasi, yang lebih terbuka bagi ide-ide baru merupakan suatu prasyarat bagi adopsi dari inovasi teknologi. Oleh karena itu patut diduga bahwa inovasi administrasi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan.

Kelima item tersebut merupakan teori yang dibangun dengan justifikasi teoritis yang memadai melalui berbagai telaah kritis terhadap hasil-hasil penelitian yang telah dipublikasikan melalui jurnal-jurnal internasional yang telah dikembangkan dalam bidang pemasaran.

Atas dasar model teoritis yang telah diuraikan tersebut diatas, maka dirumuskan paradigma keterkaitan berbagai variabel yaitu orientasi pasar, budaya inovasi, inovasi teknologi dan inovasi administrasi dengan pertumbuhan penjualan, sebagaimana gambar berikut ini. Gambar II.1

**GAMBAR II.1**  
**KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data.**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus yaitu data yang diperoleh melalui jawaban dari pertanyaan yang diberikan kepada para pengelola warung internet di TELKOM DIVRE-IV. Data sekunder didapat dari Jurnal Ilmiah dan Literatur yang berhubungan dengan penelitian.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah para pengelola warung internet di TELKOM DIVRE-IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta dengan populasi sebanyak 1.151 pengelola Warung Internet. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel secara acak berdasarkan strata (*stratified random sampling*). Metode ini digunakan mengingat populasi cenderung heterogen yaitu perusahaan besar dan kecil.

Adapun kriteria Warung Internet besar dan Warung Internet kecil dibedakan pada fasilitas/infrastruktur serta pendapatan dari Warung Internet tersebut sebagai berikut :

KATEGORI	KRITERIA
Warung Internet Besar	1. Fasilitas & Infrastruktur - Jumlah Terminal lebih besar dari 8 buah terminal komputer.



KATEGORI	KRITERIA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akses ke ISP menggunakan sirkit sewa</li> </ul> <p>2. Pendapatan Rata-rata / per bulan lebih besar dari 4 Juta rupiah</p>
<p><b>Warung Internet</b></p> <p><b>Kecil</b></p>	<p>1. Fasilitas &amp; Infrastruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah Terminal lebih kecil atau sama dengan 8 buah terminal komputer.</li> <li>- Akses ke ISP menggunakan dial-up</li> </ul> <p>2. Pendapatan Rata-rata / per bulan lebih kecil atau sama dengan 4 Juta rupiah</p>

Penelitian akan dilakukan di wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan menggunakan sampel sebanyak 92,00639 pengusaha warung internet (dibulatkan menjadi 100 pengusaha warung internet), hal ini berdasarkan rumus (Rao, 1996).

$$n = \frac{N}{1 + N(moe)^2}$$

$$n = \frac{1.151}{1 + 1.151(10\%)^2}$$

$$n = \frac{1.151}{12,51} = 99,00639$$

dimana :

$n$  = Jumlah Sampel

$N$  = Jumlah Populasi

$moe$  = *Margin of error maximum*; yaitu kesalahan maksimum yang masih dapat di tolerir (umumnya diambil 10 %)

**TABEL III.1**  
**WARUNG INTERNET BERDASARKAN STRATANYA**

Kriteria	Populasi	Proporsi
Perusahaan Besar	725	63
Perusahaan Kecil	426	37

Jumlah sampel yang dapat diambil adalah 100 responden. Hal tersebut sesuai dengan ketentuan sampel yang ideal dan representatif yaitu tergantung pada jumlah indikator dikalikan 5 sampai 10. Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah :

- Jumlah indikator = 13
- Sampel minimal =  $13 \times 5 = 75$ .

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini minimal 75 responden. Dalam penelitian ini digunakan sampel sebanyak 100 responden agar data yang diperoleh representatif dan ideal sesuai dengan rumus Rao (1996) dan Hair et al (1995).

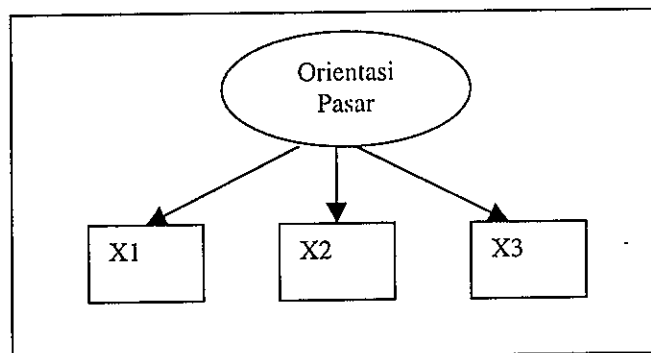
### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Variabel independen utama (konstruk eksogen) adalah orientasi pasar, budaya inovasi, inovasi teknologi dan inovasi administrasi, sedangkan variabel dependen utamanya (konstruk endogen) adalah pertumbuhan penjualan.

#### 3.3.1 Variabel Orientasi Pasar

Variabel orientasi pasar dapat dijelaskan dalam tiga indikator Indikator indikator tersebut dapat dilihat dalam gambar III.1 dibawah ini.

**GAMBAR III.1**



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Keterangan :

X1 = Orientasi Pelanggan

X2 = Orientasi Pesaing

X3 = Koordinasi antar Fungsi

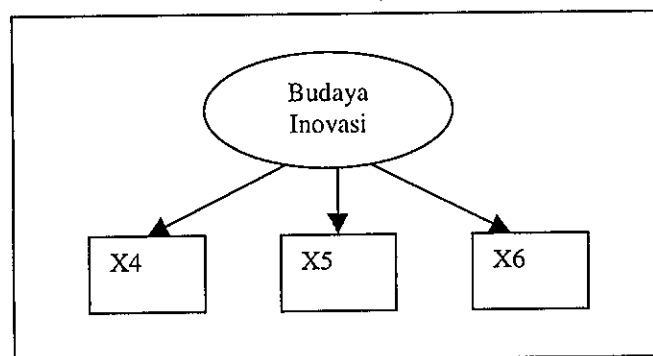
.(Sumber :Narver & Slater , 1990)

### 3.3.2 Variabel Budaya Inovasi

Variabel budaya inovasi merupakan variabel yang dibentuk oleh tiga indikator yang meliputi : gagasan/ide baru, pengambilan keputusan dan keterbukaan.

Indikator-indikator diatas dapat dilihat dalam gambar III.2 dibawah ini.

**GAMBAR III.2**



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

#### Keterangan

X4 = Gagasan/ ide baru

X5 = Pengambilan keputusan

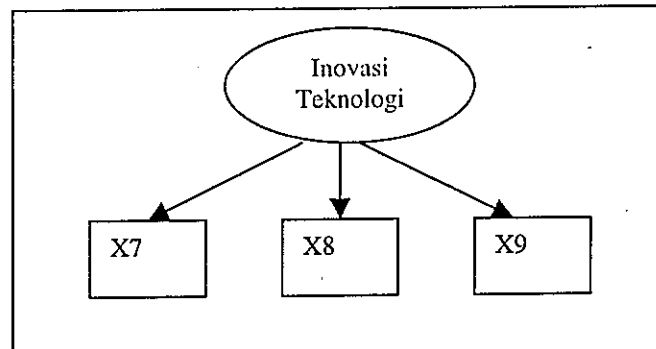
X6 = Keterbukaan

.(Sumber :Hurley & Hult 1998)

### 3.3.3 Variabel Inovasi Teknologi

Variabel inovasi teknologi merupakan variabel yang dibentuk oleh tiga indikator yang meliputi : proses teknik, produk baru, penelitian dan pengembangan Indikator indikator tersebut dapat dilihat dalam gambar III.3 di bawah ini.

**GAMBAR III.3**



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

Keterangan :

X7 = Proses teknik

X8 = Produk baru

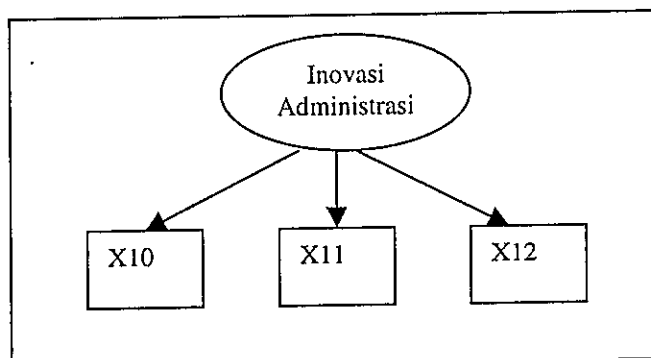
X9 = Penelitian dan pengembangan

.(Sumber :Damanpour , 1991 & Hadjimanolis, 2000)

#### **3.3.4. Variabel Inovasi Administrasi**

Variabel inovasi administrasi merupakan variabel yang dibentuk oleh tiga indikator yang meliputi : proses administrasi, struktur organisasi, sistem dan prosedur. Indikator indikator tersebut dapat dilihat dalam gambar III.4 dibawah ini.

**GAMBAR III.4**



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Keterangan :

X10 = Proses Administrasi

X11 = Struktur organisasi

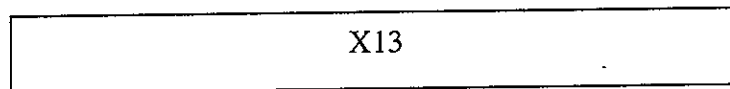
X12 = Sistem dan Prosedur

.(Sumber :Han, Kim & Srivastava, 1998)

### 3.3.5 Pertumbuhan Penjualan

Tingkat pertumbuhan penjualan ini diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun. Indikator ini dapat dilihat pada gambar III.5 berikut :

**GAMBAR III.5**



Keterangan :

X13 = Pertumbuhan Penjualan

(Sumber : Permadi 1998)

Secara keseluruhan penentuan atribut dan indikator terdapat pada Tabe III.2 berikut ini. Penentuan untuk variabel dependen dan independen dalam model penelitian ini, terbagi dalam beberapa tahap. Tahap 1, atribut orientasi pasar merupakan variabel independen sedangkan atribut budaya inovasi merupakan variabel dependen, Tahap 2, variabel budaya inovasi merupakan variabel independen sedangkan variabel inovasi teknologi dan inovasi administrasi merupakan variabel dependen.

**TABEL III.2**

**KESATUAN MODEL VARIABEL PENELITIAN**

<b>VARIABEL/ATRIBUT</b>	<b>NAMA INDIKATOR</b>
Orientasi Pasar	X1 : Orientasi pesaing
	X2 : Orientasi pelanggan
	X3 : Koordinasi Antar Fungsi
Budaya Inovasi	X4 : Gagasan/ide
	X5 : Pengambilan keputusan
	X6 : Keterbukaan
Inovasi Teknologi	X7 : Proses Teknik
	X8 : Produk Baru
	X9 : Penelitian dan Pengembangan
Inovasi Administrasi	X10 : Proses Administrasi
	X11 : Struktur Organisasi
	X12 : Sistem dan Prosedur
	X13 : Pertumbuhan Penjualan

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

**TABEL III.3**

**PENENTUAN VARIABEL DEPENDEN – INDEPENDEN**

TAHAP	VARIABEL DEPENDEN	VARIABEL INDEPENDEN
I	Budaya Inovasi	Orientasi Pasar
II	Inovasi Teknologi dan Inovasi Administrasi	Budaya Inovasi

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Selanjutnya definisi operasional dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan menunjukkan cara pengukuran data dari masing-masing variabel tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini

**TABEL III.4**  
**DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL**

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL
1. Orientasi Pasar	Sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai-nilai yang superior bagi para pelanggan, yang terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi.  Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1-10.



VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL
2. Budaya Inovasi	Budaya perusahaan yang pada hakekatnya adalah keterbukaan terhadap inovasi yaitu keterbukaan terhadap gagasan/ide baru dan pengambilan keputusan dengan cepat.  Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1-10.
3 Inovasi teknologi	Adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan tentang penelitian dan pengembangan, proses teknik dan produk baru.  Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1-10.
4.. Inovasi administrasi	Adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan yang terkait dengan struktur organisasi, proses administrasi serta sistem dan prosedur  Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1-10.
5 Pertumbuhan Penjualan	Tingkat pertumbuhan penjualan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun.

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara langsung dan menyebar kuesioner terhadap para pengusaha warung internet di DIVRE-IV yang

terpilih sebagai sampel.. Metode ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri atau self report, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sutrisno, 1993). Adapun anggapan anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno, 1993)

### **3.5 Teknis Analisis Data**

#### **3.5.1. Analisis Kualitatif**

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1993), jadi data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil hasil koefisien dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan saran.

#### **3.5.2. Analisis Kuantitatif**

Merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil (Soeratno dan Lincoln Arsyas, 1995).

Untuk menganalisis data digunakan *The structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis.

Model persamaan struktural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit”, secara simultan (Ferdinand, 2000).

Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan yang secara teoritis ada.

Dalam penelitian ini hubungan yang rumit dibangun antara beberapa variabel dependen (budaya inovasi, inovasi teknologi, inovasi administrasi) dengan beberapa variabel independen (orientasi pasar, budaya inovasi). Masing-masing variabel independen dan dependen berbentuk faktor yang dibangun dari beberapa indikator.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pengembangan model berbasis teori.

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

*Path diagram* akan mempermudah peneliti melihat hubungan hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*construct*” atau “*factor*” yaitu konsep konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk- konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi dalam dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur kedalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan . Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut :

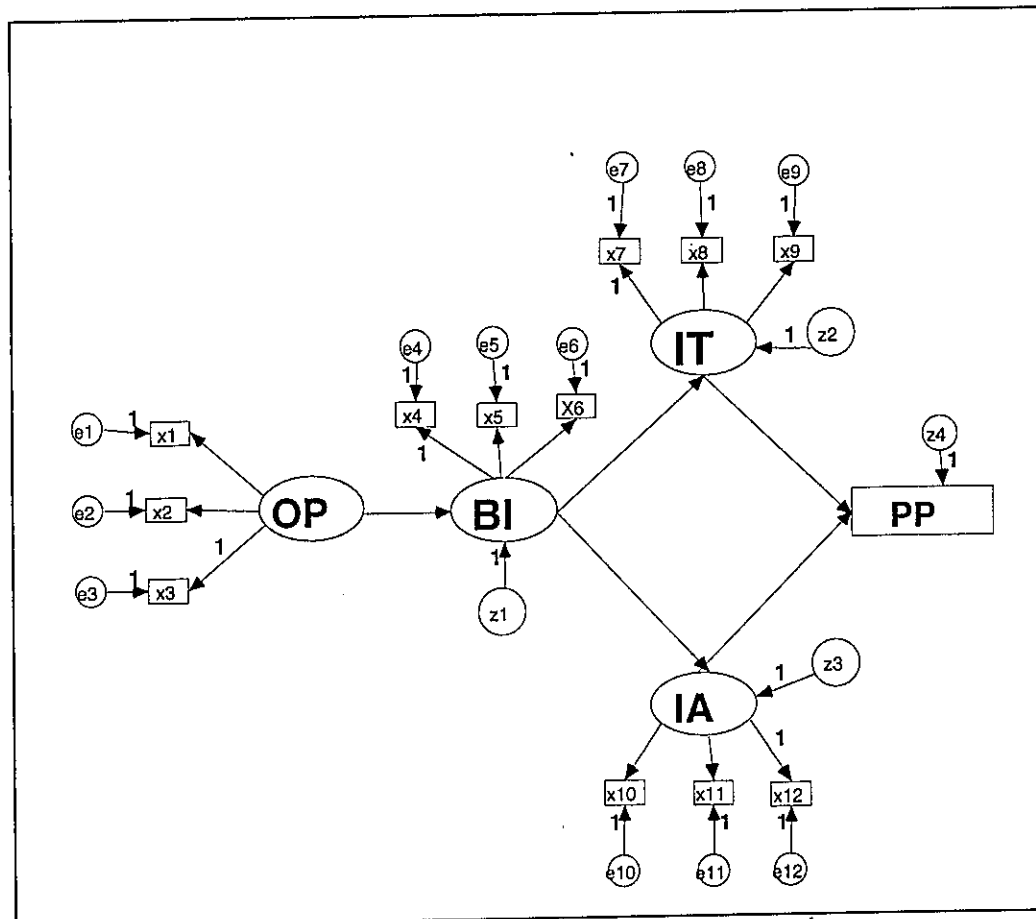
$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$
--

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana, mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang

menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables* dan komponen komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kasual, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Ferdinand, 2000). Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat dalam gambar III.6 berikut ini.

**GAMBAR III.6**

**STRUCTURAL EQUATION MODEL  
PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN INOVASI  
TERHADAP PERTUMBUHAN PENJUALAN**



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

Keterangan :

Orientasi pesaing	X1
Orientasi pelanggan	X2
Koordinasi antar fungsi	X3
Ide	X4
Pengambilan keputusan	X5
Keterbukaan	X6
Proses teknik	X7
Produk baru	X8
Penelitian dan pengembangan	X9
Proses administrasi	X10
Struktur organisasi	X11
Sistem dan prosedur	X12
Pertumbuhan penjualan	X13

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

**TABEL III.5**  
**MODEL PENGUKURAN**

Konsep Exogenous (Model pengukuran)	Konsep Endogenous (Model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ Orientasi pasar} + \varepsilon_1$	$X7 = \lambda_7 \text{ Inovasi Teknologi} + \varepsilon_7$
$X2 = \lambda_2 \text{ Orientasi pasar} + \varepsilon_2$	$X8 = \lambda_8 \text{ Inovasi Teknologi} + \varepsilon_8$
$X3 = \lambda_3 \text{ Orientasi pasar} + \varepsilon_3$	$X9 = \lambda_9 \text{ Inovasi Teknologi} + \varepsilon_9$
$X4 = \lambda_4 \text{ Budaya Inovasi} + \varepsilon_4$	$X10 = \lambda_{10} \text{ Inovasi Administratif} + \varepsilon_{10}$
$X5 = \lambda_5 \text{ Budaya Inovasi} + \varepsilon_5$	$X11 = \lambda_{11} \text{ Inovasi Administratif} + \varepsilon_{11}$
$X6 = \lambda_6 \text{ Budaya Inovasi} + \varepsilon_6$	$X12 = \lambda_{12} \text{ Inovasi Administratif} + \varepsilon_{12}$

Model Struktural	
Budaya Inovasi	$= \gamma_1 \text{ Orientasi Pasar} + Z1$
Inovasi Teknologi	$= \gamma_2 \text{ Budaya Inovasi} + Z2$
Inovasi Administrasi	$= \gamma_3 \text{ Inovasi Administrasi} + Z3$
Pertumbuhan Penjualan	$= \gamma_1 \text{ Orientasi Pasar} + \gamma_2 \text{ Budaya Inovasi} + \gamma_3 \text{ Inovasi Administrasi} + \varepsilon_4$

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

#### 4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun

SEM hanya menggunakan matrik varians / kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair

(1996) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100–200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila estimasi parameternya berjumlah 13, maka jumlah sampel minimum 100.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. *Evaluasi kriteria goodness of fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, outliers dan multikolinearity dan singularity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan cut off valuenya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu :

a.  $\chi^2$  *Chi square statistik*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi$ , semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,1$  (Ferdinand, 2000).

b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi square statistic* dalam sampel yang besar (Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Ferdinand, 2000).

c. GFI (Goodness of Fit Index)

Merupakan ukuran non-statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "better fit".

d. AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*)

Tingkat *penerimaan* yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al, 1996 )

e. CMIN /DF

Adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan degree of freedomnya. CMIN ./ DF merupakan statistik *chi square* dibagi Df-nya sehingga disebut  $\chi$  - relatif . Nilai  $\chi$  - relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle,1997).

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental indeks* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan



sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah  $> 0,95$  (Hair et al ,1995 ) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbucle ,1997 ).

g. CFI ( *Comparative Fit Index* ).

Rentang sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang tinggi *a very good fit* (Arbucle, 1997)

Secara ringkas indeks indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel III.3 berikut ini.

**TABEL III.6**  
**GOODNESS OF FIT INDEX**

Goodness-of-fit Index	Cut-of Value
$\chi^2$ - Chi Square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2000

7. Interpretasi dan modifikasi model

Sebuah model diestimasi, residualnya harus kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Ferdinand, 2000). Model yang baik mempunyai *standarized residual variance* yang kecil. Angka 2,58 merupakan batas nilai *standarized residual*

yang diperkenankan yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 % dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan gambaran umum obyek penelitian, proses dan analisis data dan pengujian hipotesis, kemudian diakhiri dengan suatu kesimpulan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*.

#### 4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi dalam negeri. Cikal bakal TELKOM adalah suatu badan usaha bernama *Post en Telegraafdienst* yang didirikan dengan Staatblad nomor 52 tahun 1884. Penyelenggaraan Telekomunikasi di Hindia Belanda pada waktu itu pada mulanya diselenggarakan oleh Swasta, bahkan sampai tahun 1905 tercatat 38 Perusahaan Telekomunikasi. Pada tahun 1906 berdasarkan staatblad nomor 395 perusahaan tersebut diambilalih oleh Pemerintah Hindia Belanda, dan sejak saat itu berdirilah *Post Telegraaf en Telefondients* atau disebut PTT. Sejak tahun 1927 ditetapkan sebagai perusahaan negara berdasarkan Staatblad nomor 419 tahun 1927 tentang *Indonesia Bedrijven Wet* (Undang-undang Perusahaan Negara).

Pada masa kemerdekaan PTT dimasukkan kedalam perusahaan negara yang kemudian disebut Jawatan PTT. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti

Undang-Undang (PERPU) nomor 19 Tahun 1960, Jawatan PTT berubah lagi menjadi suatu perusahaan negara (PN). Dalam perkembangan selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 240 Tahun 1961 PN. PTT dirubah manamanya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN. POSTEL). Dan empat tahun kemudian, PN. POSTEL dibagi menjadi 2 (dua) yaitu PN. Pos dan Giro yang diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 29 Tahun 1965 serta PN. Telekomunikasi yang juga diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 30 Tahun 1965.

Pada tahun 1974, PN Telekomunikasi kemudian berubah lagi menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL) berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 36 Tahun 1974, yang memiliki hak sebagai badan usaha tunggal penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum baik hubungan telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri, walaupun saat itu untuk hubungan luar negeri juga diselenggarakan oleh PT. Indonesian Satellite Corporation (INDOSAT) yang berstatus perusahaan asing yaitu dari American Cable and Radio Corporation.

Pada tahun 1980 seluruh saham INDOSAT dibeli oleh pemerintah Republik Indonesia, dan berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 53 tahun 1980, PERUMTEL ditetapkan sebagai badan usaha yang berwenang menyelenggarakan jasa telekomunikasi untuk umum dalam negeri sedang untuk hubungan internasional diselenggarakan oleh INDOSAT.

Memasuki Repelita V pemerintah merasa perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi karena sebagai infrastruktur diharapkan dapat memacu

perkembangan sektor lainnya. Selain hal tersebut, penyelenggaraan telekomunikasi juga membutuhkan manajemen yang lebih profesional, sehingga berdasarkan Peraturan pemerintah nomor 25 tahun 1991 bentuk perusahaan umum dialihkan menjadi perusahaan perseroan (persero) dan sejak itulah berdiri Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia atau yang disebut TELKOM.

Dalam menghadapi era globalisasi seperti diterapkannya perdagangan bebas dalam skala internasional maupun regional, tahun 1995 TELKOM melaksanakan 3 program besar. Ketiga program tersebut terdiri dari Restrukturisasi Internal, Penandatanganan Kerjasama Operasional (KSO) dan *Go Public / Internasional*. Dan sejak menjadi perusahaan terbuka, PT. Telekomunikasi Indonesia berubah nama menjadi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kerjasama Operasi (Joint Operation) merupakan kerjasama antara TELKOM dengan mitra usaha dalam menyelenggarakan jasa telekomunikasi di tingkat Divisi Regional (DIVRE) tertentu yang meliputi penyediaan dan pelayanan jasa telekomunikasi pada suatu lokasi KSO. Mitra usaha ini merupakan konsorsium antara investor asing dengan swasta dalam negeri. KSO direncanakan berlaku selama 15 tahun, sejak 1 Januari 1996 dan berakhir tahun 2010. DIVRE IV dengan mitra PT. Mitra Global Telekomunikasi Indonesia (mitra asing *Testra* – Australia dan *NTT* – Jepang).

Divisi Regional IV (DIVRE IV) adalah salah satu dari 5 DIVRE yang di-KSO-kan dengan mitra usaha, yang wilayah operasinya meliputi daerah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Visi DIVRE IV dalam menjalankan usahanya adalah sebagai “Perusahaan penyedia sarana komunikasi yang tangguh,

terpercaya, peduli terhadap masyarakat serta berorientasi ke masa depan”, dengan mengemban misi “Bersama kita membangun sarana komunikasi untuk mendekatkan hubungan antar anggota masyarakat”.

Salah satu jasa yang yang disediakan TELKOM DIVRE IV antara lain Jasa Multimedia yaitu :

- 1) CJY-Net (*Central of Java & Yogyakarta Internet*), yaitu adalah layanan internet yang dikemas sebagaimana layaknya fitur telepon, sehingga para pengguna internet dapat mengakses internet dengan mudah tanpa harus melakukan pendaftaran.
- 2) SEN (*Solution for Enterprise Network*), yaitu solusi pelayanan untuk *intra-net* (intra-perusahaan) dan *extra-net* (antar-perusahaan) untuk jaringan komunikasi data secara *on-demand (customized)* yang berbasis *virtual private network*.

**TABEL IV.1**  
**DATA PENGGUNA INTERNET TAHUN 2001**

Bulan \ Kota	Pekalongan	Purwokerto	Solo	Jogjakarta	Semarang
January	945	1,081	2,680	4,911	7,561
February	927	1,126	2,689	4,932	7,769
March	968	1,206	2,792	5,247	8,105
April	1,018	1,230	2,935	5,224	8,291
May	1,143	1,360	3,175	5,297	8,691
June	1,187	1,426	3,223	5,378	8,736
July	1,169	1,425	3,278	5,481	8,907
August	1,171	1,464	3,421	5,722	9,125
September	1,217	1,553	3,494	5,954	9,531
October	1,237	1,608	3,599	6,075	9,823
November	1,233	1,585	3,550	6,045	9,518
December	1,523	2,051	4,162	6,501	10,310

Sumber : Laporan Produk Manajemen DIVRE-IV, diolah

## 4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

### 4.2.1. Proses analisis data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada Bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 13 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara pengaruh orientasi pasar dan inovasi terhadap pertumbuhan penjualan sesuai penjelasan pada Bab II.

2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada Gambar III.1. pada Bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada Bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada Bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 pengusaha warung internet di DIVRE-IV yang dijadikan responden. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $>0,90$ ).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti Tabel IV.2. berikut.

**TABEL IV.2.**  
**INDEKS PENGUJIAN KELAYAKAN MODEL**  
(*Goodness-of-fit Indices*)

Goodness of fit index	Cut-of Value
X <sup>2</sup> – Chi-square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Ferdinand, 2000, p.59.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

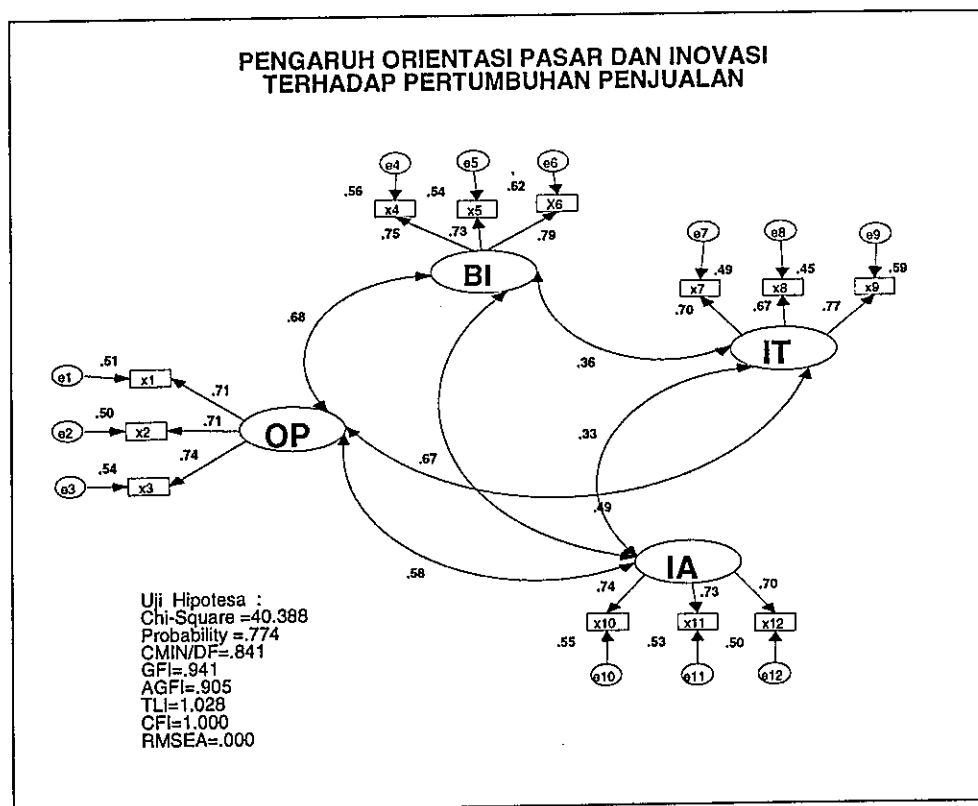


## 4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

### 4.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi dimensi-dimensi orientasi pasar, budaya inovasi, inovasi teknologi dan inovasi administrasi. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar IV.1. dan Tabel IV.3. berikut.

**GAMBAR IV.1.**  
**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI**



Sumber : data primer yang diolah, 2002

**TABEL IV.3**  
**STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT**  
**PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN INOVASI TERHADAP PERTUMBUHAN**  
**PENJUALAN**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
x7	<--	IT	0.701			
x8	<--	IT	0.668	0.171	5.337	0.000
x9	<--	IT	0.770	0.284	5.338	0.000
x3	<--	OP	0.738			
x2	<--	OP	0.710	0.125	6.030	0.000
x1	<--	OP	0.714	0.128	5.974	0.000
x5	<--	BI	0.735	0.131	6.604	0.000
x12	<--	IA	0.704			
x11	<--	IA	0.729	0.144	5.881	0.000
x10	<--	IA	0.744	0.134	5.946	0.000
X6	<--	BI	0.785	0.162	6.854	0.000
x4	<--	BI	0.749			

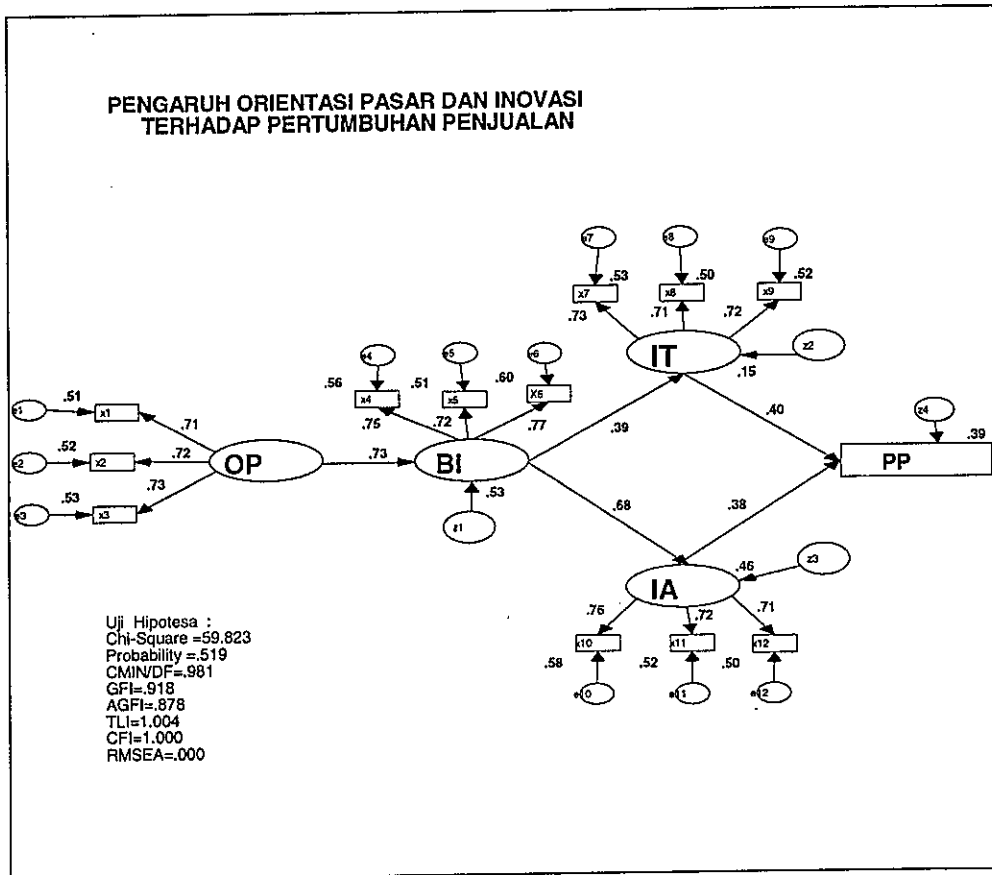
Sumber : data primer yang diolah, 2002

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R.  $\geq 2,00$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

#### 4.2.3. *Structural Equation Modeling* (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar IV.4. dan Tabel IV.4 berikut.

**Gambar IV.2.**  
**Structural Equation Modeling**



**Indikator**

Orientasi pesaing  
Orientasi pelanggan  
Koordinasi antar fungsi  
Ide  
Pengambilan keputusan  
Keterbukaan  
Proses teknik  
Produk baru  
Penelitian dan pengembangan  
Proses administrasi  
Struktur organisasi  
Sistem dan prosedur  
Pertumbuhan penjualan

**Notasi**

X1  
X2  
X3  
X4  
X5  
X6  
X7  
X8  
X9  
X10  
X11  
X12  
X13

Sumber: data primer yang diolah, 2002

**TABEL IV.4**  
**STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT**  
**STRUCTURAL EQUATION MODELING**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
BI	<--	OP	0.726	0.151	4.819	0.000
IT	<--	BI	0.393	0.159	3.046	0.002
IA	<--	BI	0.677	0.213	4.623	0.000
x7	<--	IT	0.727			
x8	<--	IT	0.705	0.172	5.419	0.000
x9	<--	IT	0.720	0.236	5.782	0.000
x3	<--	OP	0.726			
x2	<--	OP	0.720	0.130	5.976	0.000
x1	<--	OP	0.714	0.132	5.887	0.000
x5	<--	BI	0.718	0.129	6.571	0.000
x12	<--	IA	0.707			
x11	<--	IA	0.722	0.140	5.989	0.000
x10	<--	IA	0.764	0.134	6.086	0.000
x13	<--	IT	0.405	0.209	3.594	0.000
X6	<--	BI	0.773	0.157	6.941	0.000
x4	<--	BI	0.748			
x13	<--	IA	0.378	0.171	3.477	0.001

Sumber : data primer yang diolah, 2002.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 59,823 Indeks *Goodness of Fit Index*, *Adjusted Goodness of Fit Index*, *Tucker Lewis Index*, *CMIN/DF* (*minimum sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*), *Comparative Fit Index*, *Goodness of Fit Index* dan *Root Mean Square Error of Approximation* berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun *Adjusted Goodness of Fit Index* diterima secara marginal, hal ini menunjukkan keterbatasan dalam model tersebut, seperti yang dijelaskan oleh Ferdinand (2000, p.74). Adapun hasilnya seperti dalam Tabel IV.5. berikut.

**TABEL IV.5.**  
**INDEKS PENGUJIAN KELAYAKAN**  
**STRUCTURAL EQUATION MODELING**

Goodness of fit index	Cut –off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X <sup>2</sup> – Chi-square	Kecil	59,823	Kecil
Significancy Probability	≥ 0.05	0.519	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
GFI	≥ 0.90	0.918	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.878	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	0,981	Baik
TLI	≥ 0.95	1,004	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2002.

#### 4.2.4. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.6.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Namun demikian, secara *multivariate* nilai CR mencapai 4,051. Hal tersebut menunjukkan bahwa uji normalitas data secara *multivariate* melebihi tingkat signifikansi yang telah ditentukan. Hair (1995) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara *univariate*. Namun

sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*.

**TABEL IV.6.**  
**NORMALITAS DATA**

	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x13	2.000	10.000	0.062	0.252	-0.366	-0.748
x10	4.000	10.000	0.197	0.805	-0.402	-0.821
x11	2.000	10.000	0.029	0.120	0.567	1.158
x12	2.000	10.000	0.054	0.220	-0.356	-0.728
X6	3.000	10.000	0.051	0.209	0.865	1.766
x5	4.000	9.000	-0.081	-0.329	-0.310	-0.634
x4	3.000	9.000	-0.129	-0.526	-0.319	-0.651
x1	4.000	9.000	-0.161	-0.657	0.241	0.492
x2	4.000	8.000	-0.563	-2.297	0.124	0.253
x3	3.000	9.000	-0.340	-1.386	0.066	0.134
x9	2.000	10.000	0.412	1.681	-0.332	-0.678
x8	3.000	10.000	-0.101	-0.412	0.011	0.022
x7	2.000	10.000	0.277	1.131	0.509	1.038

Multivariate

15.999 4.051

Sumber: data primer yang diolah

#### 4.2.5. Evaluasi *Outliers*

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995, p.57-58). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al, 1995, p.58-59).

#### 4.2.5.1. Univariate Outliers

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*, dalam Ferdinand, 2000, p.94). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq 3,0$  akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.7. berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel IV.7.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.62901	2.58728	2.39E-15	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.56156	1.67243	-1.8E-15	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.77596	2.18111	-2.8E-16	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.85584	2.24387	1.98E-15	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.42442	2.38593	2.12E-15	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.77745	2.85795	1.20E-15	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.85334	2.49249	8.57E-16	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.04990	2.83082	-2.6E-16	1.0000000
Zscore(X9)	100	-1.60437	2.27326	1.91E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-1.90714	2.49395	9.09E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.85572	2.53243	-2.3E-16	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.94855	2.46742	-6.5E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-2.17274	1.77769	7.01E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

sumber : data primer yang diolah.

#### 4.2.5.2. *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalonobis* (*The Mahalonobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p.98-99). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas 13 (jumlah variabel) pada tingkat  $p < 0,001$  adalah  $\lambda^2 (13, 0,001) = 34.520$  (berdasarkan tabel distribusi  $\lambda^2$  ). Jadi data yang memiliki jarak *mahalonobis* lebih besar dari 34.520 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini tidak terdapat *multivariate outlier* karena jarak mahalonobis berada dibawah 34.520. Apabila terdapat *outliers* tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, p.98-104). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

#### 4.2.6. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya



multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000, p.105).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 1.7563e+001 dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

#### 4.2.7. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2,58$  pada taraf signifikansi 1% (Hair, et al, 1995, p.644). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam halaman lampiran. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\leq \pm 2,58$ .

**TABEL.IV.8.**  
**STANDARIZED RESIDUAL COVARIANCES**

	X13	x10	x11	x12	X6	x5	x4	x1	x2	x3	x9	x8	x7
x13	0.064												
x10	0.415	0.000											
x11	0.177	-0.131	0.000										
x12	0.360	-0.105	0.045	0.000									
X6	0.897	0.269	0.518	-0.097	0.000								
x5	1.540	0.445	0.548	0.223	0.114	0.000							

	X13	x10	x11	x12	X6	x5	x4	x1	x2	x3	x9	x8	x7
x4	0.898	-0.355	-1.020	-0.649	0.066	0.240	0.000						
x1	0.149	0.525	0.670	-0.126	-0.053	-0.260	0.413	0.000					
x2	0.603	-0.130	0.444	1.157	-0.310	0.064	0.238	0.194	0.000				
x3	1.561	-0.011	0.730	0.761	-0.242	-1.259	0.103	0.055	0.130	0.000			
x9	0.072	0.730	0.508	0.599	-0.169	0.083	0.082	1.869	1.298	1.950	0.000		
x8	0.669	0.145	1.351	0.502	0.217	-0.212	1.141	1.416	0.067	1.378	0.242	0.000	
x7	0.015	-0.538	-0.277	-0.257	-0.939	-1.176	0.275	0.282	0.017	0.784	0.217	-0.099	0.000

#### 4.2.8. Uji Reliability dan Variance Extract

##### 4.2.8.1. Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995, p.642) :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* sari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

Hasil *standar loading* data :

Orientasi pasar	= 0.71+0.72+0.73	= 2.16
Budaya inovasi	= 0.75+0.72+0.77	= 2.24
Inovasi teknik	= 0.73+0.71+0.72	= 2.16
Inovasi administrasi	= 0.76+0.72+0.71	= 2.19

Hasil *measurement error* data :

Orientasi pasar	= 0.49+0.48+0.47	= 1.44
Budaya inovasi	= 0.44+0.49+0.40	= 1.33
Inovasi teknik	= 0.47+0.50+0.48	= 1.45
Inovasi administrasi	= 0.42+0.48+0.50	= 1.40

Perhitungan reliabilitas data:

$$\begin{aligned} \text{Orientasi pasar} &= \frac{(2,16)^2}{(2,16)^2 + 1,44} = 0,76 \\ \text{Budaya inovasi} &= \frac{(2,24)^2}{(2,24)^2 + 1,33} = 0,79 \\ \text{Inovasi teknik} &= \frac{(2,16)^2}{(2,16)^2 + 1,45} = 0,72 \\ \text{Inovasi administrasi} &= \frac{(2,19)^2}{(2,19)^2 + 1,40} = 0,77 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai  $\geq 0,7$ . Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

#### 4.2.8.2. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah (Hair et al, 1995, p.642) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standarized loading* data :

Orientasi pasar	$= 0.71^2 + 0.72^2 + 0.73^2$	$= 1.54$
Budaya inovasi	$= 0.75^2 + 0.72^2 + 0.77^2$	$= 1.66$
Inovasi teknik	$= 0.73^2 + 0.71^2 + 0.72^2$	$= 1.54$
Inovasi administrasi	$= 0.76^2 + 0.72^2 + 0.71^2$	$= 1.58$

Perhitungan *variance extract* data:

Orientasi pasar	$= \frac{(1.54)^2}{(1.54)^2 + 1.44}$	$= 0,62$
Budaya inovasi	$= \frac{(1.66)^2}{(1.66)^2 + 1.33}$	$= 0,67$

$$\text{Inovasi teknik} = \frac{(1.54)^2}{(1.54)^2 + 1.45} = 0,62$$

$$\text{Inovasi administrasi} = \frac{(1.58)^2}{(1.58)^2 + 1.40} = 0,64$$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu  $\geq 0,50$ . Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima.

Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada Tabel IV.9. berikut.

**TABEL IV.9**  
**HASIL PERHITUNGAN *RELIABILITY* DAN *VARIANCE EXTRACT***

Variabel	Reliability	Variance Extract
Orientasi pasar	0.76	0.62
Budaya inovasi	0.79	0.67
Inovasi teknologi	0.72	0.62
Inovasi administrasi	0.77	0.64

Sumber : data primer yang diolah.

Dari hasil perhitungan reliabilitas dan *variance extract* di atas tampak bahwa penelitian ini dapat diterima karena keduanya memenuhi persyaratan.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.4. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness of fit : Chi-square = 59.823 ; probabilitas = 0.519 ; CMIN/DF = 0,981 ; AGFI = 0.878 ; GFI = 0.918 ; TLI = 1,004 ; CFI = 1,000 dan RMSEA = 0,000, seperti dalam Tabel 4.5. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada Tabel IV.9.

#### 4.3.1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap budaya inovasi

Parameter estimasi antara orientasi pasar terhadap budaya inovasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 4.819 atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

#### 4.3.2. Pengujian Hipotesis 2

H 2 : Budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi teknologi

Parameter estimasi antara budaya inovasi terhadap inovasi teknologi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3.046 atau  $C.R \geq \pm 2,00$

dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

#### **4.3.3. Pengujian Hipotesis 3**

H 3 : Budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi administrasi

Parameter estimasi antara budaya inovasi terhadap inovasi administrasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 4.623$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

#### **4.3.4. Pengujian Hipotesis 4**

H 4 : Inovasi teknologi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan.

Parameter estimasi antara inovasi teknologi terhadap pertumbuhan penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 3.594$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

#### **4.3.5. Pengujian Hipotesis 5**

H 5 : Inovasi administrasi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan.

Parameter estimasi antara inovasi administrasi terhadap pertumbuhan penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 3.477$  atau

$C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima.

**Tabel IV.10**  
**Kesimpulan Hipotesis**

Hipotesis	Hasil Uji
H1 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap budaya inovasi	Diterima
H 2 : Budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi teknologi	Diterima
H 3 : Budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi administrasi	Diterima
H 4 : Inovasi teknologi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan	Diterima
H 5 : Inovasi administrasi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan	Diterima

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

#### 4.4. Kesimpulan Bab IV

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 5 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam bab V.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Kesimpulan Hipotesis**

##### **5.1.1 Kesimpulan hipotesis 1**

Hipotesis 1 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap budaya inovasi

Seperti diduga bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap budaya inovasi

Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Narver dan Slater (1990) bahwa orientasi pasar yang terdiri dari tiga dimensi yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi, secara konseptual terkait erat dan mempunyai tingkat kepentingan yang sama. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing menunjukkan aktifitas yang terkait dalam memperoleh informasi tentang para pembeli dan para pesaing dalam pasar sasaran dan penyebaran informasi tersebut keseluruh fungsi bisnis atau perusahaan. Berdasarkan informasi tersebut kegiatan bisnis dikoordinasikan dengan seluruh fungsi yang ada dalam perusahaan, untuk menciptakan nilai superior bagi para pembeli (Narver dan Slater, 1990 ; Slater dan Narver , 1994 ).

Sejalan dengan penemuan tersebut, Kohli dan Jaworski (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar sebagai penghasil informasi diseluruh fungsi organisasi dan penyebarannya serta respon yang tepat yang terkait dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa depan.

Penelitian ini juga mendukung peneliti terdahulu bahwa Orientasi Pasar mempunyai pengaruh positif terhadap Budaya Inovasi dimana Orientasi Pesaing,

Orientasi Pelanggan dan Koordinasi antar fungsi membentuk Budaya Inovasi terhadap seluruh karyawan untuk memenangkan persaingan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *orientasi pasar berpengaruh positif terhadap budaya inovasi* dapat diterima

### 5.1.2 Kesimpulan hipotesis-2

Hipotesis 2 : Budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi teknologi

Seperti diduga bahwa Budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi teknologi. Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Daft (1978), Dalton (1968, Damanpour 1991) bahwa dalam pemasaran makna konvensional mengenai inovasi mengacu pada terobosan yang menyangkut produk baru sehingga fokus inovasi dalam literatur pemasaran banyak membahas tentang produk. Dalam konseptualisasi Damanpour (1991), inovasi teknologi berkenaan dengan produk, jasa dan teknologi proses produksi. Semua itu berkaitan dengan aktivitas kerja dasar dan dapat menyangkut baik produk ataupun prosesnya. Pengertian mengenai budaya inovasi yang terfokus pada pelanggan yang memfasilitasi inovasi organisasi baik bidang teknologi dan administrasi. Karena konsep pemasaran mendorong suatu perusahaan bisnis untuk memandang kedepan maka bisnis yang mempunyai budaya inovasi menjadi lebih tertarik pada perkiraan bisnis jangka panjang daripada keuntungan jangka pendek (Felton, 1959).

Dengan kata lain budaya inovasi secara positif berpengaruh terhadap inovasi teknologi maupun inovasi administrasi, hal ini dapat dibuktikan dengan

dimilikinya budaya inovasi pada setiap individu dalam organisasi akan merangsang budaya inovasi teknologi di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi teknologi* dapat diterima.

### **5.1.3. Kesimpulan hipotesis 3**

Hipotesis 3 : Budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi administrasi

Seperti diduga bahwa budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi administrasi . Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Daft (1978), Dalton (1968, Damanpour 1991 ) bahwa dalam pemasaran makna konvensional mengenai inovasi mengacu pada terobosan yang menyangkut produk baru sehingga fokus inovasi dalam literatur pemasaran banyak membahas tentang produk. Dalam konseptualisasi Damanpour (1991), inovasi administrasi mencakup struktur organisasi dan proses administrasi yang semuanya secara tidak langsung berkaitan dengan aktivitas kerja dasar dari sebuah organisasi. Dalam industri telekomunikasi misalnya, penggunaan sebuah point of sale versus sistem pencatatan yang terkomputerisasi akan menggambarkan inovasi teknologi dan administrasi. Sekalipun sebagian besar studi menyelidiki pengaruh inovasi terhadap kinerja mengasumsikan inovasi teknologi dan inovasi administrasi, satu studi yang mempelajari efek kedua inovasi itu yang mendukung penerapan kedua inovasi tersebut untuk mengoptimalkan kinerja organisasi. Damanpour dan Evan (1984) menekankan bahwa meskipun inovasi administrasi tidak terjadi

sesering atau segamblang inovasi teknologi, dampak inovasi administrasi terhadap kinerja perusahaan sangat penting, hal ini dapat dilihat pada organisasi yang mempunyai budaya inovasi maka improvisasi di bidang administrasi juga akan memberikan respon yang positif yang merangsang budaya administrasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis 3 yang menyatakan bahwa *budaya inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi administrasi* dapat diterima.

#### **5.1.4. Kesimpulan hipotesis 4**

Hipotesis 4 : Inovasi teknologi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan

Seperti diduga bahwa : Inovasi teknologi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Han dkk, (1998) yang menyatakan bahwa inovasi teknologi memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap kinerja. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Damanpour dan Evan (1994), bahwa inovasi teknologi mempunyai pengaruh kuat terhadap pertumbuhan penjualan. Kaitan antara budaya inovasi dan kinerja berkedudukan sebagai bagian postulat rantai orientasi pasar-inovasi dan kinerja. Penjelasan dibelakang budaya inovasi yang menunjukkan pengaruh positif dan kuat terhadap kinerja dianggap disebabkan oleh inovasi baik teknologi maupun administrasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis 4 yang menyatakan bahwa Inovasi teknologi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan. dapat diterima.

#### **5.1.5. Kesimpulan hipotesis 5**

Hipotesis 5 : Inovasi administrasi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan.

Seperti diduga bahwa : Inovasi administrasi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Han dkk, (1998) yang menyatakan bahwa inovasi administrasi memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap kinerja. Sejalan dengan hasil temuan tersebut, sekalipun inovasi administrasi tidak selalu terjadi atau tidak nampak seperti halnya inovasi teknologi, pengaruh kuat mereka terhadap pertumbuhan penjualan sama pentingnya, baik langsung maupun tidak langsung (Dmanpour dan Evan, 1984, dalam Han, dkk, 1998). Pada inti orientasi pasar terdapat kecerdasan pasar yang mengakibatkan penciptaan dan penyebaran sikap tanggap pada informasi pasar (Kohli dan Jaworski, 1990). Pada pasar dengan informasi yang unggul yang paralel dengan budaya perusahaan menunjukkan sikap tanggap yang unggul, secara khusus melalui inovasi administrasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis 5 yang menyatakan bahwa Inovasi administrasi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan.dapat diterima..

## **5.2. Kesimpulan Masalah penelitian**

### **5.2.1. Kesimpulan Masalah penelitian 1**

Masalah penelitian yang pertama adalah bagaimana pengaruh orientasi pasar terhadap pertumbuhan penjualan pada industri telekomunikasi berdasarkan hasil analisa data melalui teknik analisis data dengan SEM (Structural Equation Modelling) yang menggunakan program AMOS versi 4.01 dapat diketahui bahwa orientasi pasar secara signifikan berpengaruh terhadap pertumbuhan penjualan.

Orientasi pasar yang memiliki dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi sudah menjadi budaya para pengusaha warung internet di DIVRE IV, sebagai perusahaan jasa industri telekomunikasi yang mengoperasikan jasa internet untuk pasar yang kompetitif. Oleh karenanya pemahaman terhadap para pengguna jasa internet merupakan faktor yang fundamental bagi para manajer perusahaan. Kebutuhan pelanggan, perubahan dalam pilihan produk, menciptakan dan meningkatkan nilai pelanggan, pelayanan yang prima serta perhatian terhadap keluhan pelanggan dan after sales service senantiasa menjadi perhatian perusahaan. Pengusaha lebih responsif terhadap perkembangan pelanggan maupun kompetitor khususnya dari penyedia jasa internet/ operator telekomunikasi lain. Demikian juga informasi tentang para pesaing, kekuatan dan kelemahan maupun strategi yang dilakukan pesaing,

menjadi perhatian pimpinan perusahaan dan segenap anggota perusahaan.. Sedangkan koordinasi antar fungsi bobotnya lebih rendah dibandingkan dua dimensi lain. Hal ini disadari karena fungsi fungsi yang ada beluym dilaksanakan secara maksimal, karena pimpinan perusahaan lebih dominan dalam pengendalian manajemen perusahaan. Namun demikian koordinasi antar fungsi telah mampu menggerakkan partisipasi secara aktif masing masing bidang untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perilaku pimpinan perusahaan yang telah dipaparkan tersebut telah mampu meningkatkan kinerja penjualan secara signifikan

#### **5.2.2. Kesimpulan Masalah penelitian 2**

Masalah penelitian kedua : bagaimana pengaruh budaya inovasi, inovasi teknologi dan inovasi administrasi terhadap pertumbuhan penjualan.

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa budaya inovasi berpengaruh secara signifikan terhadap pertumbuhan penjualan. Pimpinan perusahaan cukup terbuka terhadap ide baru, senantiasa mendorong terhadap munculnya ide ide baru dari para karyawan dan pengambilan keputusan secara cepat. Namun ide inovatif juga banyak muncul dari para pelanggan, karena mereka dapat membandingkan pelayanan jasa internet dengan penyedia jasa internet lain dan selalu mengikuti perkembangan teknologi telekomunikasi.

Pertumbuhan pasar internet sangat tergantung dari kemampuan pengusaha warung internet untuk dapat memenuhi keinginan pengguna dan kepuasan total pelanggan. Tuntutan pelanggan menjadikan pimpinan perusahaan selalu terbuka

untuk menerima secara maksimal inovasi baik teknologi maupun administrasi sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

### **5.2.3. Kesimpulan Masalah penelitian 3**

Masalah penelitian ketiga adalah, apakah ada perbedaan kekuatan pengaruh antara inovasi teknologi dengan inovasi administrasi pada industri telekomunikasi.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan pengaruh antara inovasi teknologi dan inovasi administrasi terhadap pertumbuhan penjualan. Dari hasil analisis nampak bahwa pengaruh inovasi teknologi lebih signifikan terhadap pertumbuhan penjualan, dibandingkan dengan inovasi administrasi.

Fokus utama dalam inovasi pada umumnya adalah menitik beratkan pada inovasi teknologi. Namun dalam tahun tahun belakangan ini terdapat pertumbuhan tren kearah fokus perhatian pada inovasi administrasi (Han, dkk, 1998). Inovasi sangat tergantung pada sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Hasil penelitian kami nampak jelas bahwa inovasi teknologi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap pertumbuhan penjualan. Sumber daya manusia warung internet pada umumnya masih relatif rendah, sehingga pengaturan struktur organisasi, sistem kepegawaian, job description, penataan administrasi dan penyerapan teknologi yang mendukung proses administrasi masih relatif rendah. Dengan kondisi tersebut dapat dimaklumi bahwa pengaruh inovasi teknologi lebih



kuat bila dibandingkan dengan inovasi administrasi. Walaupun demikian, pada perkembangan yang terakhir, inovasi administrasi sudah mulai mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan. Dengan persaingan yang semakin tajam dan kompleks, tuntutan pelanggan yang tumbuh sangat cepat dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat, mendukung perusahaan untuk mengembangkan inovasi administrasi. Penggunaan teknologi informasi menjadi tuntutan pelanggan warung internet.

### **5.3. Implikasi teoritis**

Dari uji hipotesis terbukti bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan penjualan. Orientasi pasar sudah menjadi budaya perusahaan yang ternyata cukup efektif dan efisien yang dapat menghasilkan nilai superior bagi para pelanggannya. Dengan orientasi pasar telah dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan. Temuan tersebut telah mendukung hasil studi Pelham dan Wilson (1996) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang berorientasi pasar cukup kuat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja penjualan dan juga temuan Pelham (1997) bahwa budaya orientasi pasar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap profitabilitas perusahaan. Disamping itu juga mendukung hasil studi sebelumnya yaitu Narver dan Slater (1990), Jaworski dan Kohli (1993) yang menyatakan bahwa orientasi pasar mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja penjualan. Hasil yang sama dilakukan oleh Slater dan Narver (1994) bahwa terdapat pengaruh yang

signifikan antara orientasi pasar terhadap keberhasilan produk baru, pertumbuhan penjualan dan ROI.

Budaya inovasi yang merupakan keterbukaan terhadap inovasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian menunjukkan bahwa perusahaan terbuka terhadap ide baru, dan pengambilan keputusan secara cepat. Dengan dimensi partisipasi, pengambilan keputusan, power sharing, dukungan dan kerjasama, serta pembelajaran dan pengembangan telah mampu mendorong eksplorasi dan eksperimentasi untuk pengembangan bisnis sehingga mencapai kinerja pemasara yang suoerior. Kesimpulan tersebut mendukung studi Barney (1991), bahwa perusahaan ynag inovatif berhasil mendorong kinerja dengan mengeksplotasi dan mempengaruhi kemampuan dasar mereka utamanya dengan cara yang unik dan unggul . Juga hasil studi dari Han, Kim dan Srivastava (1998) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang superior dihasilkan dari satu komitmen terhadap kepuasan total pelanggan, yang bisa disebabkan oleh inovasi yang berkelanjutan.

Inovasi teknologi dan inovasi administraasi yang menunjukkan jumlah inovasi perusahaan yang bisa digunakan atau diterapkan secara berhasil, dari uji hipotesis menunjukkan bahwa keduanya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan penjualan. Hasil studi ini telah memberikan dukungan terhadap penelitian penelitian sebelumnya. Studi Hurley dan Hult (1998), menyimpulkan bahwa perusahaan dengan kapasitas berinovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungannya dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang

superior, disamping itu, studi Han, Kim dan Srivastava (1998) menunjukkan bahwa inovasi teknologi dan inovasi administrasi, memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap kinerja.

Fokus utama dalam inovasi pada umumnya adalah menitik beratkan pada inovasi teknologi. Namun dalam tahun belakangan ini, terdapat tren kearah fokus perhatian pada inovasi administrasi (Han, dkk,1998). Walaupun hasil penelitian kami nampak jelas bahwa inovasi teknologi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap pertumbuhan penjualan, namun keduanya sebetulnya saling mendukung sebagaimana temuan Han, dkk, (1998) bahwa proses sinergi antara dua jenis inovasi menghasilkan keuntungan tambahan dibandingkan dengan pengaruh independen dari masing masing jenis inovasi. dengan demikian hasil penelitian kami memperkuat hasil penelitian sebelumnya.

#### **5.4. Implikasi Manajerial**

Penelitian terdahulu yang menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh pada kinerja perusahaan telah mendapat pengakuan luas diantara praktisi. Orientasi pasar merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Orientasi pasar akan menjadi lebih efektif dalam mempengaruhi kinerja, bergantung pada kondisi lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan. (Slater & Narver,1994).

Temuan dalam penelitian ini mendukung penemuan penemuan tersebut dan menambah pemahaman terhadap hubungan antara orientasi pasar dan kinerja. Penelitian ini memberikan bukti kemampuan aplikasi dari sebuah manajemen

strategik dan konsep pemasaran bagi industri telekomunikasi. Oleh karena penelitian ini memberikan makna bagi para manajer perusahaan bahwa orientasi pasar harus dijadikan dasar bagi strategi peningkatan kinerja pemasaran. Perusahaan dituntut untuk memiliki inovasi administrasi untuk menciptakan nilai superior bagi para pelanggannya. Kepuasan bagi pelanggan dapat diciptakan dengan meningkatkan secara terus menerus kualitas dan jenis produk sesuai keinginan pelanggan dan mengembangkan pelayanan kepada pelanggan secara optimal. Disamping itu perusahaan dituntut mengembangkan kemampuan merespon secara cepat perubahan keinginan dan keluhan pelanggan. Respon perusahaan terhadap kebutuhan pelanggan akan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Disisi lain dengan mengembangkan pelayanan prima yang didukung oleh mutu produk, pelanggan akan memiliki nilai superior. Nilai superior pada diripelanggan akan tumbuh apabila pelanggan merasakan nilai yang diharapkan terhadap produk / jasa yang ditawarkan melebihi nilai yang diharapkan bagi dirinya. Dari sisi internal organisasi perusahaan perlu ditata kembali struktur organisasi beserta sistem dan prosedur yang akan diberlakukan.

Menurunnya tren pendapatan jasa internet faktor kualitas produk yang belum mampu memenuhi tuntutan pelanggan juga disebabkan oleh faktor kurangnya informasi tentang strategi dan perilaku pesaing.. Kurangnya informasi tersebut menyebabkan pengusaha warung internet tidak memiliki gambaran mengenai strategi bersaing yang dikembangkan lain yang menjadi kompetitor mereka. Untuk itu manajemen dituntut selalu memikirkan informasi tentang para pembeli dan pesaing secara terus menerus serta menyebarkannya keseluruhan fungsi

yang ada dalam perusahaan. Informasi tersebut selanjutnya dapat dipergunakan dalam rangka pengambilan keputusan atau penyusunan rencana strategis khususnya dalam bidang pemasaran. Oleh karena itu dalam upaya mengembangkan strategi persaingan dengan para kompetitor, perusahaan warung internet perlu mengembangkan struktur organisasi dan sistem kerja yang lebih efisien dan efektif.

Han, dkk (1998) dalam studinya memberikan sejumlah dukungan bahwa inovasi memfasilitasi konversi dari filosofi bisnis berorientasi pasar ke dalam kinerja perusahaan yang superior. Sebagaimana telah dipaparkan diatas bahwa hasil penelitian ini mendukung pernyataan tersebut, maka hasil ini akan memberikan implikasi bagi para manajer perusahaan.

Pertumbuhan pasar global ditandai dengan persaingan yang tajam dengan standar standar mutu yang transparan. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk selalu menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi khususnya teknologi informasi yang berkaitan dengan internet.

## **5.5. Limitasi**

Membatasi penelitian pada satu atau beberapa fokus tertentu akan memberikan keunggulan-keunggulan maupun keterbatasan. Mencermati hasil pembahasan tesis ini dengan latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian maka dapat dikemukakan keterbatasan-keterbatasan dari penelitian ini sebagai berikut.

1. Secara umum obyek penelitian ini terbatas pada industri telekomunikasi dari satu jenis jasa internet, sehingga kesimpulan belum bisa menggambarkan untuk industri telekomunikasi secara keseluruhan.
2. Dari sudut pandang metodologis, data dalam penelitian ini hanya berasal dari pimpinan perusahaan. Asumsi dari penelitian ini adalah bahwa pimpinan perusahaan yang paling mungkin untuk dapat memberikan penelitian yang relatif obyektif dan berbobot tentang tingkat orientasi pasar, inovasi dan pertumbuhan penjualan. Cara penilaian semacam ini ada potensi bias dalam data yang dihasilkan (Pelham, 1997; Jaworski & Kohli, 1993) karena subyektifitas dari responden akan muncul.
3. Penelitian ini membatasi indikator pengukuran akhir dari dimensi pertumbuhan penjualan.

## **5.6. Agenda Penelitian Mendatang**

Sebagaimana hasil penelitian ini memiliki implikasi bagi pimpinan warung internet, juga diharapkan memberikan arahan bagi penelitian lebih lanjut khususnya bagi para akademisi. Berdasarkan keterbatasan dari penelitian ini dapat dirumuskan arahan penelitian mendatang berikut ini.

1. Untuk dapat menggambarkan kesimpulan secara umum dari industri telekomunikasi, penelitian mendatang harus menelaah penilaian dan dimensi orientasi pasar, inovasi dan hubungannya dengan kinerja pemasaran pada perusahaan telekomunikasi tidak hanya dari satu jenis produk / jasa, namun beberapa jenis jasa telekomunikasi.

2. Untuk meminimalkan potensi bias dari data yang dianalisis, penelitian mendatang harus menilai keandalan penilaian internal tingkat orientasi pasar dan inovasi perusahaan dengan pembanding dari orang luar perusahaan seperti pemasok dan pelanggan. Penilaian yang dilakukan oleh pihak pihak di luar perusahaan tersebut dimungkinkan akan memberikan hasil yang lebih obyektif.

## DAFTAR REFERENSI

- Ajay Menon, Bernard J. Jaworski, 1997, Product Quality : Impact of Interdepartmental Interactions, **Journal of Marketing Vol : 25**.
- Atuahene – Gima, Market Orientation and Innovation, **Journal of Business Research 35, 93 – 103**
- Azwar. S., 1997, **Reliabilitas dan Validitas**, edisi ketiga, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Baker, W. E. and J.M. Sinkula, 1999, The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, **Journal of The Academy of Marketing Science , Vol.27, 411-427**.
- Barrett , H. , and Weinstein, S., 1998, **The Effect of Market Orientation and Organizational Flaxibility on Corporate Entrepreneurship**, Entrepreneurship Theory and Practice , Fall), 57-70.
- Basu Swastha Dharmesta dan Irawan, 1990, **Manajemen Pemasaran Modern**, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Chakravarthy, Balaji S, 1986, Measuring Strategic Performance, **Strategic Mangement Journal, 7 :437 –58**.
- Cheryl Nakata, K. Sivakumar, 1966, National Culture and New Product Development; An Integrative Review, **Journal of Marketing Vol : 60**.
- Christine Moorman and Anne S. Miner, 1998 The Convergence of Planning and Execution : Improvisation in New Product Development, **Journal of Marketing Vol : 62**.
- Cravens, D.W., 1994, **Strategic Marketing**, 4th edition Burr Ridge, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Cynthia Hardy and Deborah Dougherty, 1997, Powering Product Inovation, **Journal of Marketing Vol : 15**.
- Damanpour, Fariborz, 1991, Organizational Inovation : A Meta-Analysis of Effect of Determinants and Moderators, **Academy of Management Journal , 34 (3)**.
- Day, George , and Robin Wensley, 1988, Assesing Advantage : A Framework for Diagnostic Competitive Superiority, **Journal of Marketing , 52 (April), 1-20**.



- Day, George S., 1994, The Capabilities of Market-Driven Organization, **Journal of Marketing** ,58 (January), 37-52.
- Despande, R.,J.U. Farley, and F.E. Webster, 1993, Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm : Aquadred Analysis, **Journal of Marketing** ,57 (January) 23-57.
- Fandy Tjiptono, 1998, **Strategi Pemasaran**, edisi kedua, Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Ferdinand Agusty, 2000, **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Seri Pustaka Kunci No.02, Semarang : Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, Agusty, 2000, **Manajemen Pemasaran; Sebuah Pendekatan Strategik**, Research Paper Series.
- Fritz ,W., 1996, Market Orientation and Corporate Success : Findings from Germany, **European Journal of Marketing** ,30 (Agustus).
- Frohman Alan L., 1998, **Building a Culture for Innovation**, Research Technology Management, (March-April).
- Garuda Sugardo, 1999, **Skenario Evolusi Migrasi Wireline ke Wireless di Indonesia**, ANJA RISTI, Bandung .
- Greenly. G. E., 1995, **Market Orientation and Company Performance : Empirical Evidence from UK Companies**, 6 (Ma) 1-13.
- Hadjimanolis Athanasios, 2000, **An Investigation Innovation Antecedents in Small Firms in The Context of Small Developing Country**, R & D Management ,30,3.
- Han, J.K, Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava, 1998, Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link?, **Journal of Marketing** ,59 (April), 1-15.
- Hartman Alan E., Tower C. Burk,and Sebora Terrence C., 1994, Information Sources and Their Relationship to Organizational Innovation in Small Bussinesses, **Journal of Small Bussiness Management**,January.
- Horng Shun Ching and Chen A Cheng Hsui, 1998, Market Orientation of Small and Medium Sized Firm in Taiwan, **Journal of Small Business Mangement**, July, p.79 – 85.
- Hubert Gatignon and Jean-Marc Xuereb, 1997, Strategic Orientation of The Film and New Product Performance, **Journal of Marketing Vol : 34–1997**.

- Hunt, S.D., and R.M. Morgan, 1995, The Comparative Advantage Theory of Competition, **Journal of Marketing**, 59 (April), 1-15.
- Hurley Robert F and Hult G. Thomas M, 1998, Innovation, Market Orientation and Organizational learning : An Integration and Empirical Examination, **Journal of Marketing**, July 1998.
- Indriantoro Nur dan Supomo Bambang, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis**, Yogyakarta : Badan Penerbitan Fakultas ekonomi UGM.
- Jaworski B.J., Kohli A.K., & Sahay Arvind, 2000, Market-Driven Versus Driving Markets, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.28, No.1, (Winter).
- Jaworski B.J., Kohli A.K., 1993, Market Orientation : Antecedents and Consequences, **Journal of Marketing**, 57 (July).
- Kitchell, Susan, 1995, Corporate Culture, Enviromental Adaptation, and Innovation Adoption, **Journal of The Academy of mArketing Science**, 23 (Summer), 195-205.
- Kohli, A.K., and Jaworski, B.J., 1990, Market Orientation : The Construct, Research Propotions, and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, 54 (April), 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., and Kumar, A., 1993, MARKOR : A Measure of Market Orientation, **Journal of Marketing**, 30 (Nov).
- Kotler Philip, 1994, **Marketing Management**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Kotler Philip, and Susanto A.B., 2000, **Manajemen Pemasaran di Indonesia**, Jakarta : Salemba Empat, Pearson Education Asia Pte. Ltd., Prentice Hall Inc.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong Englewood Cliffs, 1996, **Principles of Marketing**, 7th edition, Prentice Hall, Inc., edisi Bahasa Indonesia Dasar-dasar Pemasaran, alih bahasa Alexander Sindoro.
- Kotler, Philip et. Al, 1996, **Marketing Management: An Asian Perspective**, Singapore: Prentice Hall.
- Kotler, Philip, 1997, **Marketing Management**, 9th edition, Prentice Hall, Inc., edisi Bahasa Indonesia Manajemen Pemasaran, alih bahasa Hendra Teguh, dkk.,
- Kumar K., Subramanian, and Yauger, C., 1997, **Performance Oriented : Toward a Successful Strategy**, Marketing Health Service, (Summer), 10-20.

- Langerak, F., J.M., Ten Napel, R., Frambach, and Commandeur, H.R., 1997, **Exploratory Result on The Moderating Influence of Strategy on The Market Orientation Performance Relationship, in Marketing : Progress Prospects Perspectives**, (eds) D. Arnott et .al, 26th EMAC Conference 20-23 May 1997 in Warwick Business School, Proceedings, vol.2, 704-717.
- Lukas Bryan A, and Ferrell O,C, 2000, The Effect of Market Orientation on Product Innovation, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol 28 No 2, 2000.
- Menon, A., Bharawaj, Adidam, and Edison, S.W., 1999, Atecedents and Consequence of Marketing Strategy Making : A Model and a Test, **Journal of Marketing**, 63 (April), 18-40.
- Michael, 1996, Assesing the Work Environment for Creativity, **Academy of Management Journal** , Vol.39.No.5 , 1154-1184.
- Naidu, G.M., and Chem I., Narayana, 1991, How Marketing Oriented are Hospitals in a Declining Market?, **Journal of Health Care Marketing**, 11 (March), 23-30.
- Nakata Cherly & Sivakumar K., 1996, National Culture and New Product Development : An Integrative Review, **Journal of marketing**, Vol.60, (January).
- Narver ,J.C., and Slater ,S.F., 1991, **Becoming More Market-Oriented : An Exploratory Study of The Programatic and Market Back Approaches**, Marketing Science Institute, Working Paper, Report No.91-128, (Oct).
- Narver, J.C., and Slater, S.F., 1990, The Effect of a Market Orientation on business Profitability, **Journal of Marketing**, 54 (Oct).
- Olson Eric M., Walker Orville C., & Ruekert Robert W., 1995, Organizing for Effective New Product Development : The Moderating Role of Product Innovativeness, **Journal of Marketing**, vol.59, (January).
- Pelham Alfred M., 1997, Mediating Influences on The Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industry Firms, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Summer, 56-76.
- Pelham Alfred M., & Wilson David T., 1996, A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance, **Journal of The Academy Marketing Science**, Vol.24 (1), 27-43.
- Permadi M.F., 1998, Pengembangan Konsep Market Performance, **Journal Ekonomi dan Bisnis Indonesia**, Vol.13, No.3.

- Porter, Michael, E., 1980, **Strategi Bersaing**, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Porter, Michael, E., 1994, **Keunggulan Bersaing**, Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara.
- PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, 2000, **Corporate Strategy Scenario**.
- Rao, 1996, **Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis**, The Asian Manager .
- Raju P S, Lonial S, C, and Gupta Y, P, 1995, Market Orientation and Performance In Hospital Industry, **Journal Of Health Care Marketing**, Winter 1995.
- Rangkuti Fraddy, 1997, **Riset Pemasaran**, Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robert Cooper, 1998, Benchmarking New Product Performance : Result of The Best Practises Study, **Journal of Marketing Vol : 16**.
- Ruekert, Robert W, 1992, Developing a Market Orientation : An Organizational Strategy Perspective, **International Journal In Research of Marketing**, January 225 – 245.
- Schnaars, S.P., 1991, **Marketing Strategy: A Customer Driven Approach**, New York: The Free Press.
- Sekaran, U., 1992, **Research Methods for Business – A Skill Building Approach**, 2nd edition, Jhon Wiley and Sons Inc., New-York.
- Slater, S.F., 1995, Issues in Conducting Marketing Strategy, **Journal of Strategy Marketing**, 3, 257-270.
- Slater, S.F., and Narver, J.C., 1994a, Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation Performance Relationship?, **Journal of Marketing**, 58 (January), 46-55.
- Slater, S.F., and Narver, J.C., 1994b, **Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance**, Business Horizons, 37(March-April).
- Slater, S.F., and Narver, J.C., 1995, Market Orientation and The Learning Organization, **Journal of Marketing**, Vol. 59 (July), 63-74.
- Soehadi Agus W., 1998, **The Effect of Market Orientation on Firm Performance in Indonesian Retail Firms**.
- Stanton William J. et. al, 1994, **Fundamentals of Marketing**, 10th edition, New York: McGraw-Hill Inc.

Sutrisno Hadi, MA, 1990, **Metedologi Research**, Andi Offset, Yogyakarta.

Tadepalli Raghu & Avila Ramon A., 1999, Market Orientation and The Marketing Strategy Process, **Journal of Marketing Theory and Practice**, (Spring).

Uma Sekaran, 1984, **Research Methods for Business**, Canada : John Wiley & Sons, Inc.

Voss Glenn & Voss Zanie Giraud, 2000, Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistict Environment, **Journal of Marketing**, Vol.64, (January).

Wrenn Bruce, 1997, The market Orientation Construct : Measurement and Scaling Issues, **Journal of Marketing Theory and Practice**, (summer), 31-54.

## ANGKET PENELITIAN

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden :
  2. Nama Perusahaan :
  3. Alamat Perusahaan :
  4. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan
  5. Pendidikan tertinggi : 1. SD 2. SLTP 3. SMU 4. Dipl/Sarjana  
5. Pasca Sarjana
  6. Jumlah Karyawan : Orang
- 

### PETUNJUK PENGISIAN

1. Berikan tanda silang pada salah satu kotak yang tersedia, sesuai dengan pilihan Anda.
2. Bila pandangan Anda positif, tandailah bagian kanan, semakin ke kanan berarti semakin positif.
3. Bila pandangan Anda negatif, tandailah bagian kiri, semakin ke kiri berarti semakin negatif.

#### A. ORIENTASI PASAR

1. Kami selalu menjaga komitmen untuk melayani kebutuhan pelanggan / pembeli.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Kami selalu menanggapi dengan cepat terhadap langkah / tindakan pesaing yang bisa membahayakan pemasaran produk perusahaan kami.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Seluruh bagian atau divisi dalam perusahaan kami (Bagian pemasaran, penjualan, produksi, keuangan dsb), selalu dikoordinasikan dan diintegrasikan dengan baik untuk melayani kebutuhan pasar / konsumen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### B. BUDAYA INOVASI

4. Kami senantiasa meningkatkan kreativitas dan kemampuan untuk melihat peluang baru.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Kami memberikan kebebasan pada para pimpinan / karyawan untuk bertindak dan berinovasi dalam perusahaan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Karyawan / pimpinan perusahaan merasakan bahwa ide-ide dan informasi mereka diperhatikan dan didengarkan orang lain di dalam perusahaan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### C. INOVASI TEKNOLOGI

7. Penemuan teknik-teknik baru dalam proses produksi diusahakan secara terus menerus.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Desain produk baru selalu dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Riset dan pengembangan untuk menemukan ide-ide atau sistem baru dalam proses produksi selalu dikembangkan dalam perusahaan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### D. INOVASI ADMINISTRASI

10. Sistem administrasi perusahaan telah disusun dengan baik sejalan dengan perkembangan iptek

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Tugas dan tanggung jawab masing-masing job telah disusun secara teratur dan baik untuk memperlancar proses produksi dan administrasi.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Sumber tenaga kerja direkrut sesuai dengan ketrampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## **E. PERTUMBUHAN PENJUALAN**

13. Prosentase pertumbuhan (kenaikan / penurunan) penjualan :
1. Turun lebih dari 20%
  2. Turun antara 11% -20%
  3. Turun antara 6% -10%
  4. Turun antara 1% -5%
  5. Relatif stabil sama dengan tahun yang lalu
  6. Tumbuh antara 1% -5%
  7. Tumbuh antara 6 -10%
  8. Tumbuh antara 11% -15%
  9. Tumbuh antara 16% -20%
  10. Tumbuh lebih dari 20%